

Maija Viitasaari

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJEN MOTIVOIVAT PIIRTEET AMMATILLISISSA OPPILAITOKSISSA

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2019

TIIVISTELMÄ

Maija Viitasaari: Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen motivoivat piirteet ammatillisissa oppilaitoksissa
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Elinikäisen oppimisen ja kasvatuksen koulutusohjelma
Joulukuu 2019

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää ammatillisten oppilaitosten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen työntekijöitä motivoivia piirteitä. Henkilöstön johtamisella on suuri merkitys erityisesti muutostilanteissa. Ammatilliset oppilaitokset ovat kohdanneet suuria rakenteellisia muutoksia rahoituksen ja tutkintorakenteiden uudistumisen yhteydessä. Ammatillisissa oppilaitoksissa henkilöstöjohtamisen on havaittu kuitenkin olevan johtamisen eri osa-alueista suhteellisesti heikointa. On lisäksi havaittu, että henkilöstöjohtaminen on laadukkaampaa yksityisomisteisissa kuin julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ammatillisten oppilaitosten johtajille tehtyjen haastattelujen (N=70) pohjalta henkilöstöjohtamisen käytäntöjä motivoivien piirteiden näkökulmasta. Tarkastelun kohteena oli talent management, eli parhaiden kykyjen johtaminen, joka on eräs henkilöstöjohtamisen prosesseista. Talent managementiin sisältyy muun muassa kykyjen tunnistaminen ja suoritusten arviointi. Talent managementin käytänteitä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa tunnetun motivaatioteorian, itsemääräämisteorian, mukaisesti autonomian ja kontrollin piirteiden näkökulmasta. Näiden piirteiden nähdään olevan yhteydessä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tarkoituksena oli tarkastella, millaisia autonomiaa mahdollistavia ja kontrollia luovia käytäntöjä voidaan havaita ammatillisten oppilaitosten talent managementin rakenteissa. Tarkoituksena oli lisäksi tarkastella sitä, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä autonomian ja kontrollin piirteissä on yksityis- ja julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että talent managementin autonomiaa heijastavat käytännöt mahdollistivat työntekijöille suoria vaikutusmahdollisuuksia, mahdollisuuksia ilmaista mielipiteitä sekä näyttäytyivät keskustelujen ja sopimisen myötä. Käytännöissä havaittu kontrolli oli joko suoraa kontrollia tai epäsuoraa kontrollia. Suora kontrolli näyttäytyi arvioineina, kurinpidollisina keinoina, esimerkiksi varoituksina tai irtisanomisina, sekä esimiehen yksimielisen päätösvallan käyttönä. Epäsuora kontrolli puolestaan näyttäytyi rahallisina kannustimina, suostutteluna, houkutteluna ja toimien perusteluna organisaation hyödyllä. Yksityis- ja julkisomisteisten oppilaitosten välillä ei havaittu merkittäviä eroja autonomian ja kontrollin piirteissä. Yhteistä näille kuitenkin oli autonomia hyvin suoriutuvien ylentämistä ja kouluttamista koskevissa käytännöissä sekä kontrolli heikosti suoriutuvien työntekijöiden kohdalla. Saatujen tulosten myötä voidaan osoittaa talent managementin keinoja, joiden voidaan nähdä olevan yhteydessä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, ja näin laadukkaampaan työsuoritukseen ja työhön sitoutumiseen.

Avainsanat: työmotivaatio, henkilöstöjohtaminen, talent management, itsemäärääminen, kontrolli, ammatilliset oppilaitokset

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN AMMATILLISSA OPPILAITOKSISSA	9
2.1	AMMATILLISET OPPILAITOKSET	9
2.2	TALENT MANAGEMENT.....	12
3	ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIA.....	15
3.1	TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN RAKENTUMINEN	16
3.2	AUTONOMINEN JA KONTROLLOITU TYÖMOTIVAATIO	20
3.3	ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIA TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
4.1	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	26
4.2	LAADULLINEN TUTKIMUS.....	27
4.3	AINEISTONKERUU	27
4.4	TUTKIMUSAINEISTO.....	29
4.5	AINEISTON ANALYYSI	30
4.6	TUTKIMUSASETELMAN LUOTETTAVUUSTARKASTELU.....	34
5	TULOKSET	37
5.1	AUTONOMIAN KÄYTÄNNÖT	37
5.1.1	<i>Työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja oman valinnan mahdollistaminen.....</i>	<i>38</i>
5.1.2	<i>Henkilökohtaiset keskustelut ja sopiminen</i>	<i>40</i>
5.2	KONTROLLIN KÄYTÄNNÖT	42
5.2.1	<i>Epäsuora kontrolli.....</i>	<i>42</i>
5.2.2	<i>Suora kontrolli.....</i>	<i>44</i>
5.3	YHTEENVETO AUTONOMIASTA JA KONTROLLISTA	46
5.4	OMISTUSMUODON TARKASTELU.....	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6.1	AUTONOMIA	51
6.2	KONTROLLI	52
6.3	OMISTUSMUOTO.....	53
6.4	YHTEENVETO	54
7	POHDINTA	57
7.1	TUTKIMUSTULOSTEN ETIIKKA, TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	63
8	LÄHTEET	67

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Motivaatiotyypit.....	23
TAULUKKO 2.	Haastateltujen taustatiedot.....	29

KUVIOT

KUVIO 1.	Kategorioiden luominen analyysissä	31
KUVIO 2.	Omistusperusteinen vertailu analyysissä.....	33
KUVIO 3.	Yhteenvedo autonomiaa ja kontrollia luovista rakenteista.....	46
KUVIO 4.	Autonomian ja kontrollin rakenteet ja yhteys motivaatioon ja sääteilyyn	55

1 JOHDANTO

Ammatilliset oppilaitokset ovat Suomessa murroksen keskellä (Maliranta, Jokinen & Sieppi, 2018). Ammatillisten oppilaitosten lainsäädäntöä muutettiin vuonna 2018 muun muassa tutkintorakenteiden ja rahoituksen suhteen (ks. laki ammatillisesta koulutuksesta annetun lain muuttamisesta (547/2018) ja laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain muuttamisesta (548/2018)). Tämän kärkihankkeen, eli ammatillisen koulutuksen reformin, myötä ammatillista koulutusta uudistettiin osaamisperustaiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi (ks. Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019).

Johtamisen laadulla tiedetään olevan oleellista merkitystä organisaatioiden toimintaan. Myös ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön muutos vaatii henkilöstön ja pedagogiikan johtajuutta (Opetushallitus, 2018). Koulujen johtamiskäytännöillä onkin huomattu olevan yhteyksiä oppilaiden koulusuoriutumiseen eri maissa (Bloom, Renata, Sadun & Van Reenen, 2014). Bloomin, Properin, Seilerin ja Van Reenenin (2015) mukaan peruskouluissa johtamiskäytäntöjen laatu on yhteydessä oppilaiden parempaan opintomenestykseen. McCormackin, Properin ja Smithin (2014) mukaan näin on myös korkea-asteen koulutuksessa. Julkisen sektorin laatua mitattaessa tarkastelun kohteena on usein toiminnan vaikuttavuus (Jokinen, Sieppi & Maliranta, 2018). Oppimistuloksia voidaan pitää eräänä tällaisena toiminnan vaikuttavuuden mittarina kouluissa.

Ammatillisten oppilaitosten johtamista tutkittaessa on käynyt ilmi, että johtamisen suhteelliset heikkoudet Suomessa liittyvät henkilöstöjohtamiseen (Maliranta et al., 2018). Tämä näkyy esimerkiksi siten, että henkilöstöjohtamista tukevia käytäntöjä, kuten suoriutumisperusteisia palkitsemis- ja ylenemisjärjestelmiä ei ole otettu käyttöön. Lisäksi keinot puuttua työntekijöiden heikkoon suoriutumiseen ovat rajalliset eikä pätevien työntekijöiden riittävää määrää pystytä varmistamaan tai hyvin suoriutuvista työntekijöistä ei pystytä pitämään kiinni heidän halutessaan lähteä. (Maliranta et al., 2018.)

Oppilaitosjohtamista on viime vuosina tutkittu kansainvälisesti muun muassa sen yhteydestä oppimistuloksiin (Wills, 2019), opettajien johtajuuden näkökulmasta (Orsedemir, Tilki & Altinay, 2019) sekä kouluun perustuvan johtajuuden näkökulmasta (School-Based Management, SBM) (Tansiri & Bong, 2019). Tansirin ja Bongin (2019) mukaan koulujen johtamisessa autonomialla voidaan tarjota parempaa koulutusta sekä parantaa henkilöstön suoriutumista, tarjota suoraa osallistumista ryhmissä sekä tarjota ymmärrystä koulutuksesta (Mosoge & Van, 1998; Sugiyono, 2017; Ango, 2002; Wohlstetter & Sebring, 2000; Bafadal, 2003; Engkoswara & Komariah, 2010; Ferdinand, 2009). Laadukkaaseen oppilaitosjohtamiseen yhdistetään aiemman tutkimuksen perusteella myös muun muassa kyvykkäiden opettajien valinta (Wills, 2019) sekä koulujen autonomia (Tansiri & Bong, 2019). Kotimaisessa kontekstissa oppilaitosjohtamista on viime vuosina tutkittu muun muassa johtajien hyvinvoinnin näkökulmasta (Tikkanen, Pyhältö, Pietarinen & Soini, 2017), strategisesta näkökulmasta (Engblom-Pakkala, 2018) sekä ammatillisen koulutuksen reformin ja muutosjohtamisen näkökulmasta (Seppälä & Tapani, 2018).

Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksessa ammatillisen peruskoulutuksen johtamiskäytäntöjen laadusta saatiin viitteellistä tietoa siitä, että johtamiskäytännöt ovat laadukkaampia yksityisomisteisissa oppilaitoksissa kuin julkisomisteisissa. Tämä näkyi Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksessa esimerkiksi siten, että pisteytettäessä johtamiskäytäntöjä asteikolla 1-5, yksityisomisteiset ammatilliset oppilaitokset saivat kaikista eri johtamiskäytäntöjä kuvaavista osa-alueista parempia keskimääräisiä arvosanoja kuin kuntien ja kuntayhtymien omistamat. Yksityisomisteiset oppilaitokset saivat lisäksi kaikkien oppilaitosten keskiarvoa parempia arvosanoja kaikissa johtamisen osa-alueissa. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen keskiarvosana oli 2,77, mutta yksityisomisteisissa oppilaitoksissa keskiarvo oli 2,96. Erot eivät ole suuria, mutta yksityisomisteisten oppilaitosten arvosanojen paremmuus näkyy jokaisella osa-alueella. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tätä eroa tarkemmin ja pyritään löytämään mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä yksityisesti ja julkisesti omistettujen ammatillisten oppilaitosten välillä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ammatillisten oppilaitosten henkilöstöjohtamista Ryanin ja Decin itsemääräämisteorian (Self-Determination Theory, SDT) avulla. Itsemääräämisteoria sisältää muun muassa ajatuksen siitä, että ihmisen motivaatio vaatii sisäisten tarpeiden, eli kompetenssin, autonomian ja yhteenkuuluvuuden huomioimisen (Deci & Ryan, 2000). Itsemääräämisteoria on osoittanut motivaation ja suoriutumisen sekä hyvinvoinnin yhteyttä organisaatioissa vuosikymmeniä. Itsemääräämisteorian mukaan työntekijöiden tulisi työpaikkakontekstissa kokea saavansa tukea autonomialleen, joka johtaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, menestymiseen työssä ja täten yhtäaikaaisesti hyödyttää organisaatiota saaden aikaan tehokkuutta. Teoria on keskittynyt siihen, mikä työntekijöillä fasilitoi korkealaatuista ja kestävää motivaatiota sekä vapaaehtoista sitoutumista. (Deci, Olafsen & Ryan, 2017.)

Itsemääräämisteoriaan pohjautuvissa tutkimuksissa on huomioitu autonomia ja autonomian tuen hyöty inhimillisen potentiaalin edistämisessä, jolla on vaikutuksia käytöksellisiin, suhteellisiin ja kokemuksellisiin lopputuloksiin esimerkiksi kouluissa, työpaikoilla, perheissä ja urheilujoukkueissa (Ryan & Deci, 2008). Itsemääräämisteoriaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa autonomisen ja kontrolloidun motivaation näkökulmasta ja täten luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten itsemääräämisteorian pohjalta johdetut autonomiset tai kontrolloivat piirteet näkyvät tutkittujen ammatillisten oppilaitosten *talent managementin*, eli parhaiden kykyjen johtamisen käytännöissä. Talent management on henkilöstöjohtamisen prosessi, joka liittyy esimerkiksi osaamisen tunnistamiseen ja suorituksen arviointiin (Luoma, 2014). Talent managementissa fokus on Scullionin ja Collingsin (2011) mukaan yksilöllisessä suoriutumisessa. Talent management voidaan nykyään nähdä henkilöstöjohtamisen ja organisaatioiden tehokkuuden kulmakivenä (Kontoghiorghes, 2015) ja sen väitetään tulleen kriittiseksi, kilpailullista etua tuottavaksi työkaluksi organisaatioille (Beechler & Woodward, 2009). Talent management identifioidaan nykyään kriittiseksi menestystekijäksi yritysmaailmassa (Scullion & Collings, 2011). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tarkastella teorian pohjalta lisäksi sitä, miten talent managementin käytänteet ja niiden autonomisuus sekä kontrolli mahdollisesti vaikuttavat työntekijöiden motivoitumiseen. Lisäksi tarkastellaan, onko autonomiaa korostavissa tai

kontrolloivissa henkilöstökäytännöissä eroja yksityis- ja julkisomisteisten oppilaitosten välillä.

Tutkimuksen teoria on jaettu kahteen lukuun. Toisessa luvussa käsitellään ammatillisten oppilaitosten henkilöstöjohtamisesta parhaiden kykyjen johtamista, eli *talent managementia*, ja kolmannessa luvussa itsemääräämisteoriaa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus, tutkimukselle asetettu tehtävä ja tutkimuskysymykset, tutkimukseen sisältyvät metodologiset valinnat, aineisto sekä tutkimuksen luotettavuus tutkimuksen asetelman suhteen. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kuudennessa ja seitsemännessä luvussa esitellään tuloksista tehdyt johtopäätökset sekä pohdinta, tulosten luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN AMMATILLISSA OPPILAITOKSISSA

Johdannossa todettiin, että ammatilliset oppilaitokset Suomessa ovat suurten uudistusten edessä ammatillisen koulutuksen reformin myötä. Ammatillinen koulutus on ollut muutosten ja reformien keskipisteessä myös globaalissa kontekstissa, ja ammatillista koulutusta muovaa uudelleenjärjestely, koulutukselliset uudistukset sekä jäykkä tilivelvollisuus ja toisaalta koulutuksen laadun parantamisen pyrkimykset (Beverborg, Sleegers & van Veeten, 2015).

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen kontekstia, eli ammatillisia oppilaitoksia. Lisäksi tarkastelun kohteena tässä luvussa on ammatillisten oppilaitosten henkilöstöjohtaminen ja erityisesti talent management, eli parhaiden kykyjen johtaminen. Tämän luvun avulla pyritään luomaan tiivis kuvaus tutkimuksen kontekstista ja itse tutkimuskohteesta.

2.1 Ammatilliset oppilaitokset

Työpaikat ovat suuren murroksen keskellä. Tämä asettaa ennakoimattomia haasteita myös ammatilliselle opetukselle (Wenström, Uusiautti & Määttä, 2018). Kuten johdannossa todettiin, suomalainen ammatillinen opetus ja oppilaitokset ovat vuoden 2018 lainsäädäntöuudistusten myötä olleet murroksen keskellä. Ammatillisen koulutuksen reformi onkin vuosikymmeniin suurin koulutuksen järjestämistä koskeva uudistus (Nokelainen, Asplund, Juujärvi & Kovalainen, 2018). Uudistuksessa toisen asteen ammatillisen koulutuksen tutkinto- ja järjestelmärakenne, ohjaus ja rahoitus sekä koulutuksen toteuttamismuodot uudistuivat perusteellisesti. Täten pyritään vastaamaan aikaisempaa joustavammin ja paremmin työelämän, talouden ja yhteiskunnan muutoksiin sekä tuleviin osaamistarpeisiin. (Nokelainen & Rintala, 2017.) Ammatillisen koulutuksen ja tutkintojen tarkoitus on esitetty laissa ammatillisesta koulutuksesta (531/2017). Lain mukaan:

--tarkoituksena on kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen sen hankkimistavasta riippumatta, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua. Tässä laissa tarkoitetun koulutuksen tarkoituksena on lisäksi edistää tutkintojen tai niiden osien suorittamista. -- Laissa tarkoitetun koulutuksen tavoitteena on lisäksi tukea opiskelijoiden kehitystä hyväksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintovalmiuksien, ammatillisen kehittymisen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja.

Ammatillisen koulutuksen merkitys on suomalaisessa yhteiskunnassa täten oleellinen sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta. Nokelainen ja Rintala (2017) huomauttavat, että laissa esitetty tarkoitus osoittaa sen, että ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on palvella sekä yksilöä että yhteiskuntaa, mutta myös työ- ja elinkeinoelämää, sekä vastata näiden osaamistarpeisiin.

Vaikka tämän tutkimuksen aineisto on kerätty jo ennen ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanoa, on ammatillinen koulutus tällä hetkellä merkittävä tutkimuskohde. Tutkittua tietoa tarvitaan toisaalta reformin ja uudistusten tehokkaaseen omaksumiseen ja uudistusten onnistuneeseen läpivientiin, mutta myös siihen, että tunnistetaan heikkouksia ja voidaan parantaa toimintatapoja jatkuvasti reformista huolimatta. Ammatillista oppilaitosta onkin kontekstina tutkittu opiskelijoiden (esim. Niemi & Jahnukainen, 2018), koulutuksen (esim. Hytönen & Kovalainen, 2018; Huotari & Kalalahti, 2017) ja opettajien näkökulmasta (esim. Virtanen et al., 2017), mutta ei juurikaan johtamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin syventämään tutkimusta johtamisen kontekstissa Malirannan ja kollegoiden (2018) sekä Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksen pohjalta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Ammatillisten oppilaitosten henkilöstöjohtamista on tutkittu kansainvälisellä tasolla viime vuosina. Runhaar ja Sanders (2013) tutkivat henkilöstöjohtamisen käytäntöjä viidessä hollantilaisessa ammatillisessa oppilaitoksessa.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen implementointia tutkituissa ammatillisissa oppilaitoksissa estää esimerkiksi se, että opettajat näkevät henkilöstöjohtamisen käytännöt hyödyttöminä tai johtajilla ei ole riittävästi osaamista täyttää henkilöstöjohtajan rooliaan. Henkilöstöjohtamista edistäviä tekijöitä tutkituissa oppilaitoksissa puolestaan olivat esimerkiksi yhteys henkilöstöjohtamisen ja koulutuksen linjausten välillä sekä tavoitteiden ja toimintojen selkeä kommunikointi. Bouwmans, Runhaar, Wesselink ja Mulder (2018) tutkivat niin ikään henkilöstöjohtamista ammatillisten oppilaitosten kontekstissa Alankomaissa. He tutkivat tiimiorientoitunutta henkilöstöjohtamista yhdessä ammatillisessa oppilaitoksessa ja huomasivat, että tiimien johtajat olivat sekä kontrolloivia että stimuloivia henkilöstöjohtamisen käytäntöjen voimaansaattamisessa. Tutkimuksesta kävi ilmi myös se, että tiimin oppimisen turvaamiseksi tiimien johtajien asetukset ja opettajien oletukset näistä asetuksista tulee olla linjassa, mutta johtajien asetusten pitää olla suunnattu tiimin tarpeita kohti. Tämä osoittaa tiimien johtajien tärkeää roolia tiimiorientoituneessa henkilöstöjohtamisessa. Coates ja kollegat (2013) tutkivat ammatillisten oppilaitosten johtamista Australiassa kansallisella kyselyllä ja huomasivat, että johtajat tarvitsevan koulutuksellisen näkökulman lisäksi valmiuksia vastata ulkoiseen ja sisäiseen kehittymiseen. Tutkimuksesta kävi ilmi myös se, että johtajat ovat keskeisessä roolissa arvioidessaan, miten tuloksellisesti mitään roolia organisaatiossa hoidetaan. Beverborg, Sleegers ja van Veen (2015) tutkivat opettajien oppimista ja työskentelyä ryhmissä Alankomaissa kyselyllä, johon osallistui 447 opettajaa ja totesivat, että johtajuudella voidaan vaikuttaa tehokkaaseen ryhmätyöskentelyyn ja opettajien ammatilliseen oppimiseen.

Aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan huomata, että johtamisen ja henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja organisaation menestymiseen ammatillisten oppilaitosten kontekstissa. Vastaavasti voidaan myös huomata, miten heikoilla johtamiskeinoilla tai esimerkiksi henkilöstöjohtamisen keinojen heikolla kommunikoinnilla voi olla merkittäviä negatiivisia vaikutuksia henkilöstön ja organisaation toiminnalle. Ammatillisissa oppilaitoksissa voidaan näin erityisesti suurten muutosten, kuten vuonna 2018 toimeenpannun reformin kohdalla tukea muutosta henkilöstöjohtamisen keinoin. Kuten aiemmista tutkimuksista käy ilmi,

ammattillisten oppilaitosten henkilöstöjohtamisessa on heikkouksia, joita voidaan pyrkiä selvittämään ja parantamaan tutkimuksen avulla.

Johtamiskäytännöissä on havaittu eroja yksityisomisteisten ja julkisomisteisten oppilaitosten välillä. Bloom kollegoineen (2014) tutkivat 1800 koulua, jotka tarjoavat opetusta 15-vuotiaille nuorille kahdeksassa maassa. Kuten jo johdannossakin on esitelty, tutkimuksessa kävi ilmi, että korkealaatuisempi johtaminen on vahvasti yhteydessä parempiin oppimistuloksiin. Tämän lisäksi tutkimuksesta ilmeni, että autonomiset, itsehallinnolliset julkiset koulut saivat huomattavasti korkeampia tuloksia johtamisesta kuin tavalliset julkiset koulut tai yksityiset koulut. Jokinen kollegoineen (2018) saivat tutkimuksessaan viitteellistä tietoa siitä, että yksityisomisteisten ammatillisten oppilaitosten johtamiskäytännöt ovat laadukkaampia kuin julkisomisteisten. Tutkimuksessa pisteytettiin johtamiskäytäntöjä arvosanoilla 1-5. Johtamiskäytäntöjen keskiarvosana yksityisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa oli 3,27, kun taas kuntayhtymäomisteisissa oppilaitoksissa vastaava luku oli 3,06 ja kuntaomisteisissa 3,23. Yksityisomisteisten ammatillisten oppilaitosten arvosanat olivat kaikkien oppilaitosten keskiarvoa sekä kunta- ja kuntayhtymäomisteisiä parempia kaikilla muilla osa-alueilla, paitsi suoriutumisen seurannassa sekä työntekijöiden tehtävien määrittelyssä. Tutkimuksessa henkilöstöjohtaminen sai kokonaisuutena heikoimmat arvosanat omistustyyppistä riippumatta. Tämä puoltaa sitä, että ammatillisten tutkimusten henkilöstöjohtamista on merkittävää tutkia. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä talent managementilla tarkoitetaan ja miten se istuu henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen.

2.2 Talent Management

Talent management on yksi henkilöstöjohtamisen prosesseista. Talent managementilla tarkoitetaan prosessia tai toimintoa, jossa yhdistyy kykyjen, eli työntekijöiden, tunnistaminen ulko- tai sisäpuolelta organisaatiossa sekä suoritusarviointi, eli suorituskriteerien asettaminen ja suorituksen mittaaminen. (Luoma, 2014.) Kuten jo aiemmin johdannossa todettiin, talent management nähdään nykyään kriittisenä menestystekijänä organisaatioissa. Daviesin ja

Daviesin (2010) mukaan talent management on merkittävä tekijä myös kouluissa siksi, että sen keinoin voidaan hankkia kyvykkäitä työntekijöitä, mutta toisaalta myös siksi, että esimerkiksi akateemisessa kontekstissa voidaan täten rakentaa laadukkaita ja hyvin suoriutuvia oppimisympäristöjä.

Collingsin ja Mellahin (2009) mukaan eräs talent managementin, eli parhaiden kykyjen johtamisen haaste akateemisesta ja käytännöllisestä mielenkiinnosta huolimatta on ollut se, että siltä on puuttunut selkeä ja tiivis määritelmä sekä teoreettinen malli. He pyrkivät artikkelissaan vastaamaan tähän haasteeseen. Collingsin ja Mellahin (2009) mukaan talent management kuuluu henkilöstöjohtamisen toimintoihin ja prosesseihin, jotka liittyvät niihin keskeisiin tekijöihin, jotka edesauttavat organisaation kestävästä kilpailuetua, korkean potentiaalin ja korkeasti suoriutuvien työntekijöiden kykypoolin kehittämistä sekä henkilöstöjohtamisen arkkitehtuurin kehitystä, jolla pyritään täyttämään näiden työntekijöiden paikkoja ja varmistamaan näiden työntekijöiden jatkuva sitoutuminen. Rothwellin ja Kazanasin (2004) mukaan talent management on systemaattista rekrytointia, henkilöstön kehittämistä sekä hyvin suoriutuvien henkilöiden organisaatiossa pysymisen varmistamista. Talent managementiin liittyvät käytännöt ja prosessit vaihtelevat erilaisten sisäisten ja ulkoisten, kontekstiin liittyvien tekijöiden vuoksi (Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries & Gallo, 2015).

Pysyvänä haasteena organisaatioissa on tarvittavien kykyjen vaaditun määrän ja laadun etsiminen ja pitäminen (Vaiman, Collings & Scullion, 2017). Organisaatioilla on nykypäivänä haasteita lisäksi niiden yrittäessä pitää potentiaaliset ja kyvykkäät työntekijät sitoutuneina ja tyytyväisinä (Beaumont, Farndale & Härtel, 2016). Talent managementin käytännöt nähdään menestyneiden organisaatioiden ratkaisevana tekijänä (Ghomi & Ahmadi, 2018). Parhaiden kykyjen johtaminen onkin tunnistettu yhdeksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen toiminnoista (Strack et al., 2014).

Talent management on näin ollen tärkeä tutkimuskohde, koska sillä on merkittävä rooli organisaatioiden menestymisen kannalta. Toisaalta talent managementin käytänteillä voidaan ratkaista haasteita, joita organisaatiot nykyään kohtaavat. Talent managementia on tutkittu jonkin verran akateemisissa oppilaitoksissa (esim. Davies & Davies, 2010), mutta ei tutkimuksia esimerkiksi ammatillisen koulutuksen kontekstista ei juurikaan löydy. Avaamalla

tutkimussuuntausta ammatillisten oppilaitosten talent managementista, voidaan pitkällä aikavälillä luoda merkittävää organisatorista hyötyä. Esimerkiksi Khoreva, Vaiman ja Van Zalk (2016) tutkivat 439 korkean potentiaalin työntekijää (high-potential employees) ja huomasivat, että talent managementin keinojen avulla työntekijät ylläpitivät asenteita, jotka ovat organisaatiossa toivottuja ja palkittuja. Mensah (2019) puolestaan tutki talent managementin vaikutuksia työntekijöihin Ghanassa. Tuloksista käy ilmi, että talent managementilla on yhteys psykologisen sopimuksen toteutumiseen vaikuttavaan sitoutumiseen sekä työyhteisötaitoihin.

3 ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIA

Tässä luvussa tarkastellaan itsemääräämisteoriam (Self-Determination Theory, SDT) osana tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Luvussa esitellään teoria pääpiirteittäin sekä tämän tutkimuksen kontekstissa. Itsemääräämisteoria on kehittynyt vähitellen viimeisen 40 vuoden aikana ihmisten motivaation pääteoriaksi (Gagné, 2014). Itsemääräämisteorian avulla tarkastellaan, miten biologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset olosuhteet parantavat tai heikentävät ihmisen sisäistä kapasiteettia psykologiseen kasvuun, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Itsemääräämisteoria perää kahteen tekijään: sisäsyntyiseen, yksilölliseen kehitykseen ja sosiaaliseen kontekstiin, joka fasilitoi elinvoimaa, motivaatiota, hyvinvointia ja sosiaalista integraatiota. (Deci & Ryan, 2016.) Itsemääräämisteoriaan sisältyy kuusi miniteoriaa, joita ovat:

1. Kognitiivisen arvioinnin teoria (Cognitive Evaluation Theory, CET)
 2. Organismisen integraation teoria (Organismic Integration Theory, OIT)
 3. Kausaalisten orientaatioiden teoria (Causality Orientations Theory, COT)
 4. Psykologisten perustarpeiden teoria (Basic Psychological Needs Theory BPNT)
 5. Tavoitteen sisältöjen teoria (Goal Contents Theory, GCT)
 6. Ihmissuhteiden motivaation teoria (Relationships Motivation Theory, RMT)
- (Ryan & Deci, 2017).

Tämän tutkimuksen viitekehystenä toimii näistä neljä ensimmäistä. Teoreettisena viitekehystenä on kausaalisen orientaation teoria, jonka muodostuminen esitellään psykologisten tarpeiden teorian, kognitiivisen arvioinnin teorian ja organismien integraation teorian avulla. Nämä teoriat on valittu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, sillä niiden myötä pystytään rakentamaan riittävä teoreettinen tausta tarkastelluille ulottuvuuksille, eli autonomialle ja kontrollille.

3.1 Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen viitekehyksenä toimivat neljä Ryanin ja Decin (2017) miniteoriaa ja rakennetaan näiden avulla tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Minit teoriat ovat valikoituneet sillä perusteella, että näiden myötä saadaan luotua tausta autonomiselle ja kontrolloidulle työmotivaatiolle.

Psykologisten perustarpeiden teoria Ryanin ja Decin (2017) mukaan eräs itsemääräämisteorian päätavoitteista on tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen optimaaliseen kehitykseen. Itsemääräämisteoria erottelee tavoitteiden tai tavoiteltujen lopputulemien sisällön ja säätelevät prosessit, joiden kautta lopputuloksia pyritään saavuttamaan. Teoriassa käytetään sisäisten psykologisten tarpeiden käsitettä tavoitteiden sisällön ja säätelevien prosessien sekä tästä erottelusta tehtyjen ennustusten pohjana. Ryanin ja Decin (2000) mukaan perustarve on täytyessään voimaannuttava tila, joka johtaa kohti terveyttä ja hyvinvointia, mutta joka voi jäädessään täyttymättä heikentää terveyttä ja luoda pahoinvointia. Itsemääräämisteorian mukaan keskeistä tavoitteisiin pyrkimisen ja saavuttamisen vaikutuksissa on se taso, jolla yksilöt pystyvät tyydyttämään psykologisia tarpeitaan pyrkiessään arvostamiinsa tavoitteisiin. (Deci & Ryan, 2000.) Itsemääräämisteoriassa psykologiset tarpeet määrittelevät sisäistä, psykologista ”ravintoa”, joka on oleellista psykologiselle kasvulle, hyvinvoinnille ja kokonaisuudelle (Deci & Ryan, 2000). Ollakseen *perustarve*, tulee sen toteutumisesta johtuvien positiivisten vaikutusten olla huomattavia ja merkittäviä terveydelle ja tämän luoman tyydytyksen myötä aiheutuvalle kukoistukselle. Toisaalta sen puutteen tulee aiheuttaa merkittävää haittaa. (Ryan & Deci, 2016.)

Itsemääräämisteoriassa keskeisiä ovat kolme psykologista tarvetta: autonomisuus, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci, 2000). Autonomisuudella viitataan siihen, että yksilö vastaa toimintansa säätelystä itse, vapaasta tahdosta. Autonomisuus liittyy läheisesti itsesäätelyyn. (Deci & Ryan, 1985a; Ryan & Deci, 2017.) Itsemääräämisteorian toinen perustarve, kompetenssi, tarkoittaa tarvetta tuntea pätevyyttä. Pätevyyden kokemus taas edellyttää autonomiaa, jolloin toiminta tai käytös on organisoitu itse ja itsestä lähtöisin (Deci & Ryan, 1985a; Ryan & Deci, 2017). Teorian kolmas perustarve,

eli yhteenkuuluvuus, viittaa siihen, että käyttäytyminen tai toiminta tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa, jossa yksilöllä on tarve tuntea yhteenkuuluvuutta ja merkityksellisyyttä muiden silmissä. Käytännössä tämä tarkoittaa myös – mutta ei pelkästään – sitä, että ihmiset tarvitsevat konkreettista huolenpitoa ja apua selvitäkseen ja sopeutuakseen. (Ryan & Deci, 2017.) Psykologiset tarpeet ovat keskeisessä roolissa, kun tarkastellaan tavoitteiden asettelua kysymysten *miksi* ja *miten* valossa – siis, kun pyritään tarkastelemaan tavoitteiden sisältöjä sekä niiden saavuttamisen prosesseja. (Deci & Ryan, 2000.)

Ryanin ja Decin (2000) mukaan motivaatio ei ole vain yhtenäinen ilmiö. Motivaatio voi heidän mukaansa vaihdella esimerkiksi sen suhteen, onko se täysin vapaaehtoista, omia arvoja ja kiinnostuksen kohteita heijastelevaa, vai syntykö se pakosta tai painostuksesta tekemiseen, joka ei ole omien arvojen tai mielenkiinnon mukaista. Itsemääräämisteoria tunnistaa kolme eri motivaatiotyyppiä. Näitä ovat sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio ja motivoitumattomuus. (Gagné & Deci, 2005.) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että jotakin tehdään puhtaasti toiminnan vuoksi. Tällöin esimerkiksi työtä tehdään tyytyväisyydestä itse työtä kohtaan. (Ryan & Deci, 2000.) Ulkoisella motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan sitä, että toimitaan ulkoisista tarpeista käsin. Työn yhteydessä tällainen voi olla esimerkiksi rahallinen kannustin. (Frey, 1997.) Motivoitumattomuudella tarkoitetaan motivaation puutetta (Gagné & Deci, 2005). Amabilen (1993) mukaan sisäinen motivaatio työssä nousee sisäisestä arvosta, jonka työ luo yksilölle ja ulkoinen motivaatio nousee halusta säilyttää lopputulos, joka on erillinen itse työstä. Seuraavaksi esitellään kognitiivisen arvioinnin teoria ja sen yhteys sisäiseen motivaatioon.

Kognitiivisen arvioinnin teoria Kognitiivisen arvioinnin teoria keskittyy sisäiseen motivaatioon (Ryan & Deci, 2017). Gagnén (2003) mukaan ihmiset ovat todennäköisesti sisäisesti motivoituneempia, kun he voivat vapaasti valita harjoittamansa toiminnan (autonomisuus), kun he hallitsevat toiminnan (kompetenssi) ja kun he tuntevat yhteyttä ja ovat itselleen tärkeiden ihmisten tukemia (yhteenkuuluvuus). Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan pätevyyden ja autonomisuuden tunteet ovat tärkeitä sisäiselle motivaatiolle (Gagné & Deci, 2005). Myös kolmas perustarve, eli yhteenkuuluvuus on yhteydessä sisäisen motivaation syntyyn ja ylläpitämiseen, mutta erityisen merkittävässä roolissa ovat

nimenomaan autonomisuuden ja kompetenssin tarpeiden tyydyttäminen. Suuri osa sisäisen motivaation tutkimuksista, jotka liittyvät ulkoisen ympäristön vaikutuksiin, ovat keskittyneet autonomisuuden ja kontrollin vaikutuksiin. (Ryan & Deci, 2000.)

Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaisesti sisäinen motivaatio työssä syntyy siis siitä, kun työntekijä voi itse vaikuttaa työhönsä, työntekijä osaa tehdä työnsä ja hallitsee sen, sekä saa tehdä sitä muiden ihmisten, joko työyhteisön tai läheistensä, tukemana. Tutkimusten mukaan kolmen perustarpeen, mutta erityisesti autonomisuuden ja kompetenssin, kokemus on yhteydessä sisäisen motivaation syntymiseen (Ryan & Deci, 2000).

Organismien integraation teoria Vaikka sisäinen motivaatio onkin tärkeä motivaatiotyyppi, ei se ole ainoa motivaatiotyyppi, eikä edes ainoa itsemääräytynyt motivaatio (Deci & Ryan, 1985a). Siinä, missä aiemmin esiteltä kognitiivisen arvioinnin teoria keskittyi sisäiseen motivaatioon, tarkastellaan organismien integraation teoriassa ulkoista motivaatiota. Teoriassa tarkastellaan ulkoisen motivaation säätelyn neljää tyyppiä, joita ovat

- integroitu (integrated)
- tunnistettu (identified)
- sisäistetty (introjected)
- ulkoinen (external) (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

Integroitu säätely on autonomisin ulkoisen motivaation muoto. Integroitumista tapahtuu, kun tunnistetut säännökset ovat täysin omaksuttuja, jolloin ne ovat arvioinnin jälkeen mukautettu henkilön omien arvojen ja tarpeiden kanssa. Integroitu motivaatio on lähellä sisäistä motivaatiota, mutta ne erottaa se, että integroidun motivaation yhteydessä toimitaan jonkin lopputuloksen saavuttamiseksi ei puhtaasti itse toiminnan vuoksi. (Ryan & Deci, 2000.) Tällöin esimerkiksi työn motivoivana tekijänä ei ole työ itsessään, vaan esimerkiksi sen loppuun saattaminen. Säätelyn tyypeistä seuraava, eli tunnistettu motivaatio, kuvaa sitä prosessia, jonka myötä yksilöt tunnistavat ja hyväksyvät käyttäytymisen taustalla vaikuttavia arvoja. Käyttäytyminen voi olla suhteellisen autonomista, mutta se on ulkoisesti motivoitunutta. (Deci & Ryan, 2000.)

Kolmanneksi käsitellään ulkoisen motivaation säätelyn keinona sisäistämistä. Tällöin yksilö omaksuu ulkoista säätelyä ja säilyttää ne suhteellisen

samankaltaisen ulkoisten säännösten kanssa (Ryan & Connell, 1989). Tällöin henkilö on asettanut ehdolliset lopputulokset itse itselleen (Deci & Ryan, 2000). Näin ollen itse määräykset tai ehdot toiminnalle eivät ole ulkoapäin asetettuja, vaan yksilö itse sääntelee toimintaansa näiden avulla, vaikka onkin ulkoisesti motivoitunut. Sisäistetyn motivaation sisään kuuluvat myös aiemmin esiteltyt sääntelyn tyypit, eli integroitu ja tunnistettu. Nämä kaikki kolme motivaation tyyppiä ovat sisäistettyjä.

Kun sisäistetyn motivaation yhteydessä sääntely on itse hallittua, on se ulkoisen sääntelyn yhteydessä nimensä mukaisesti muiden ulkoapäin hallitsemaa (Deci & Ryan, 2000). Tällöin yksilöt toimivat ulkoisen sääntelyn hallinnoimana esimerkiksi saadakseen palkkion tai välttääkseen rangaistuksen (Deci & Ryan, 2000). Itsemääräämisteoriassa tällainen ulkoinen sääntely katsotaan kontrolloinniksi (Deci & Ryan, 1985a).

Kausaalisen orientaation teoria Seuraavaksi käsitellään itsemääräämisteoriana kuuluvista miniteorioista viimeistä tässä tutkimuksessa käytettävää, eli kausaalisen orientaation teoriaa. Kausaalisen orientaation teorian avulla voidaan ryhmitellä aiemmin kuvatut motivaation ja motivaation sääntelyn tyypit (Deci & Ryan, 2008). Kausaalisten orientaatioiden teoriassa tarkastellaan yksilöiden motivaatiota yleisen kausaliteetin orientaation (general causality orientation, GCO) avulla, joka on laaja, yleinen käsite ja pätee yli alojen, ajan ja tilanteiden. Kausaliteetin orientaatiot kuvaavat motivationaalisia ryhmittymiä tai luontaisia tapoja vastaanottaa ja organisoida motivationaalisesti relevantteja oletuksia ja informaatiota. (Ryan & Deci, 2017.)

Yleisiä kausaliteetin orientaatioita on kolme: autonominen orientaatio, kontrolloitu motivaatio sekä persoonaton orientaatio (Deci & Ryan, 1985b). Autonominen orientaatio kuvaa sitä astetta, jolla ihmiset orientoituvat ympäristöjään kohti kohtelemalla niitä relevantin tiedon lähteinä, kun he kiinnostuvat sekä ulkoisista tapahtumista, että niitä seuraavista sisäisistä kokemuksista. Kun ihmiset ovat korkealla tasolla autonomisessa orientaatioissa, he käyttävät tavanomaisesti tunnistettuja ja integroitua sääntelykeinoja ja heillä on korkea sisäinen motivaatio. (Ryan & Deci, 2017.)

Kontrolloitu orientaatio taas kuvaa sitä astetta, jolla ihmisten huomio ja suhtautuminen on orientoitunut ulkoisia mahdollisuuksia ja kontrollia kohti.

Kontrolloituun orientaatioon liittyy usein kokemus sosiaalisesta ympäristöstä saatavasta palkitsemisesta tai rankaisemisesta, jolloin yksilöt usein unohtavat omat arvonsa ja kiinnostuksensa. Kun ihmiset ovat korkealla tasolla kontrolloidussa orientaatiossa, he usein käyttävät ulkoisia tai sisäistettyjä motivaation säätelykeinoja. Lisäksi heillä on usein matala sisäisen motivaation taso. (Ryan & Deci, 2017.) Kolmas yleinen kausaliiteetin orientaatio on persoonaton orientaatio. Persoonaton orientaatio kuvaa sitä, millä tasolla ihmiset suuntautuvat tavoitteiden saavuttamista koskeviin esteisiin, miten helposti he kokevat ahdistuksen ja epäpätevyys tunteita sekä reagoivat puutteeseen hallita lopputuloksia, ja näin ollen ovat suhteellisen alttiita motivoitumattomuudelle (Ryan & Deci, 2017).

Näistä kolmesta orientaatiosta autonominen orientaatio eniten yhteydessä positiiviseen motivaatioon, terveyteen sekä hyvinvointiin (Ryan & Deci, 2017). Tällöin yksilöt ovat siis sisäisimmin motivoituneita ja toimivat autonomisimmin sekä selkeimmin suuntautuneina itse toimintaan, jolloin vaikutukset sekä toiminnalle että hyvinvoinnille ovat positiivisia. Kontrolloidun orientaation yhteydessä yksilöt ovat motivoituneita, mutta myös haavoittuvaisia autonomisuutensa menettämiselle, eikä tällä orientaatiolla ole myöskään yhteyttä positiivisiin hyvinvoinnin vaikutuksiin. Persoonattomalla orientaatiolla taas on vähiten terveydellisiä vaikutuksia ja yhteyksiä tehokkuuteen, sillä se näkyy, kun yksilöt ovat menettäneet tunteen tahdosta, tarkoituksenmukaisuudesta ja sitoutumisesta. (Ryan & Deci, 2017.) Koska persoonattomassa orientaatiossa motivaatiolle ei ole edellytyksiä, käsitellään tässä tutkimuksessa autonomisen orientaation ja kontrolloidun orientaation myötä autonomista ja kontrolloitua motivaatiota, joihin perehdytään tarkemmin seuraavaksi.

3.2 Autonominen ja kontrolloitu työmotivaatio

Kuten edellisessä luvussa todettiin, tässä tutkimuksessa keskitytään autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon. Autonominen motivaatio ja kontrolloitu motivaatio ovat motivoitumattomuuden, eli motivaation puutteen vastakohtia (Gagné & Deci, 2005). Autonominen motivaatio ja kontrolloitu motivaatio ovat molemmat tarkoituksellista toimintaa (Gagné & Deci, 2005). Autonomista motivaatiota voidaan kuvata siten, että tällöin ihmiset sitoutuvat

toimintaan täydellä halukkuudella, vapaalla tahdolla ja omasta valinnastaan käsin (Deci et al., 2017). Kun ihmiset sitoutuvat toimintaan, koska se on mielenkiintoista, he toimivat täysin vapaasta tahdosta. Tällöin esimerkiksi työtä voidaan tehdä siksi, koska se koetaan miellyttäväksi. (Gagné & Deci, 2005.) Usein autonomisesti säädellyt toiminnot ovat sisäisesti motivoituneita. Työmotivaatio voi muuttua autonomiseksi, kun yksilö ymmärtää työnsä tarkoituksen, kokee omistajuutta sekä autonomisuutta sitä tehdessään sekä vastaanottaa palautetta ja tukea. Tällöin työntekijä todennäköisemmin myös suoriutuu työstään paremmin, oppii paremmin sekä sopeutuu paremmin. (Deci et al., 2017.) Gagnén ja Forestin (2008) mukaan autonominen motivaatio on yhteydessä muun muassa parempaan suoriutumiseen (Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990; Baard, Deci & Ryan, 2004), lisääntyneeseen hyvinvointiin (Ilardi et al., 1993) ja tavoitteiden saavuttamiseen (Sheldon & Elliot, 1998).

Kun motivaatio on kontrolloitua, on se useimmiten ulkoista. Tällöin ulkoinen fokus voi olla esimerkiksi ehdollisissa palkkioissa tai valta-asetelmissa (Deci et al., 2017). Kontrolloitua motivaatiota kuvaa toiminta painostuksen tunteesta käsin sekä tunne pakosta toimintaa kohtaan (Gagné & Deci, 2005). Kontrolloitu motivaatio voi kaventaa työntekijöiden panostusta työhön, tuottaa lyhytaikaisia tuloksia kohti asetettuja tavoitteita ja saada aikaa negatiivisia läikkymisvaikutuksia myöhempään suoritukseen ja työhön sitoutumiseen. (Deci et al., 2017.) Gagnén ja Forestin (2008) mukaan kontrolloitu motivaatio on lisäksi yhdistetty epäjohtonmukaiseen tavoitteisiin pyrkimiseen (Koestner et al., 1996), herkkyyteen suostuttelulle (Koestner & Losier, 2002) sekä heikentyneeseen suoritukseen ja sinnikkyteen, joka johtuu keskittymisestä ja muistivaikeuksista (Vallerand, 1997). On kuitenkin hyvä huomata, että myös ulkoisesti motivoitunut toiminta voi oikeanlaisissa olosuhteissa olla autonomisesti motivoitunutta, eli toimintaan sitoudutaan aidosti ja täydellä tarmolla (Deci et al., 2017).

Kuviossa 1. esitellään eri motivaatiotyypit, eli sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä motivoitumattomuus. Kuviosta käy lisäksi ilmi käyttäytymisen säätely ja autonomisuuden, eli itsemääräytyvyyden, ja kontrollin taso. Kuvio pohjautuu Gagnén ja Decin (2005) sekä Decin ja Ryanin (2000) ilmaisuihin ja Nokelaisen (2019) suomennukseen. Alla olevaa kuviota tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä huomata, että esimerkiksi ulkoisen ja sisäisen motivaation raja ei ole selkeä. Kuviosta voidaan esimerkiksi huomata, että sekä ulkoisen motivaation

integroidussa säätelyssä että sisäisessä motivaatiossa kausaali on sisäinen ja motivaatio autonomista. Näin ollen, kuvion selkeistä rajoista huolimatta tarkkoja rajanvetoja eri käsitteihin kuvattuihin ilmiöihin on vaikea todellisuudessa tehdä.

TAULUKKO 1. Motivaatiotyypit (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000; Nokelainen, 2019)

Käyttäytyminen		Ei itse määrättyä				Itse määrättyä
		<div>Motivoitumaton</div> <div>Ulkoinen motivaatio</div> <div>Sisäinen motivaatio</div>				
Säätely	Ei säätelyä	Ulkoinen	Sisäistetty	Tunnistettu	Integroitu	Sisäsyntyinen
Kausaliteetti	Persoonaton	Ulkoinen	Osittain ulkoinen	Osittain sisäinen	Sisäinen	Sisäinen
Syy käytökselle	Ei aikomuksellista säätelyä	Palkintojen tai rangaistusten mahdollisuus	Oman arvon mahdollisuus suorituksessa; minän osallisuus	Tavoitteiden, arvojen ja säännösten tärkeys	Tavoitteiden, arvojen ja säännösten johdonmukaisuus	Kiinnostus ja nautinto tehtävästä
Motivaatio	Motivaation puute	Kontrolloitu motivaatio	Kohtuullisen kontrolloitu motivaatio	Kohtuullisen autonominen motivaatio	Autonominen motivaatio	Luonnostaan autonominen motivaatio

3.3 Itsemääräämisteoria tässä tutkimuksessa

Kuten aiemmin jo mainittu, itsemääräämisteoria on laajasti tunnistettu ja tunnustettu teoria motivaation tutkimisille. Sen avulla voidaan saada hyödyllistä tietoa organisaatioiden motivoinnin edellytyksistä, ja sitä onkin käytetty monilla aloilla. Itsemääräämisteorian avulla onkin tutkittu esimerkiksi opettajien e-learning -teknologian käyttöä (ks. Sørø, Halvari, Gulli & Kristiansen, 2009), hotellin työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Lee, Back & Chan, 2015) ja motivoitumista julkisissa palveluissa (Andrews, 2016). Lyness, Lurie, Ward, Mooney ja Lambert (2013) tutkivat itsemääräämisteoriaa lääketieteellisessä opetuksessa opiskelijoiden ja tiedekunnan sitouttamisen viitekehityksessä. He huomasivat, että lääketieteen opettajat ja tiedekunnan johtajat voivat hyötyä itsemääräämisteorian käytöstä opetuksessaan ja että autonomisen motivaation tukeminen maksimoi toimintaa ja hyvinvointia, ja täten opiskelijoiden ja tiedekunnan jäsenten menestymisen turvaamiseksi osaamista voidaan paremmin rekrytoida, säilyttää ja vaalia. Itsemääräämisteoriaa onkin sovellettu laajasti tutkimuksessa, esimerkiksi koulutuksen, urheilun, organisaatioiden, vanhemmuuden ja terveyden (ks. Su & Reeve, 2011; Reeve, 2015; Ryan & Deci, 2017; Ng et al., 2012) sekä psykoterapian, työmotivaation ja johtamisen kentillä (Deci & Ryan, 1985a; Ryan & Deci, 2017). Meyerin ja Gagnén (2008) mukaan itsemääräämisteoriaa voidaan käyttää työhön sitoutumisen tutkimuksen yhteydessä, sillä itsemääräämisteorian avulla voidaan tutkia esimerkiksi heikkoa johtamista sekä tarkastella perustarpeiden yhteyttä sitoutumiseen, ja täten pyrkiä välttämään sitoutumista heikentäviä tekijöitä. Näin ollen, voidaan olettaa, että itsemääräämisteoria ja autonomian sekä kontrollin tarkastelu sopivat myös tämän tutkimuksen kontekstiin ja tarkoitukseen. Vaikka esimerkkeinä on vain pieni murto-osa tehdyistä tutkimuksista, voidaan huomata, että teoriaa on käytetty erilaisissa konteksteissa ja erilaisten työtehtävien näkökulmasta. Seuraavaksi esitellään vielä teorian piirteitä, jotka voidaan nähdä hyödyllisinä tämän tutkimuksen suhteen.

Itsemääräämisteorian etuna voidaan nähdä sen toiminnallinen luonne: itsemääräämisteoria on sekä käytännöllinen että kriittinen. Teoria on

käytännöllinen, sillä se osoittaa piirteitä, jotka kontekstissa fasilitoivat tai heikentävät motivaatiota ja tyytyväisyyttä, jotka ovat tehokkaan itsesäätelyn ja hyvinvoinnin perustana. (Ryan & Deci, 2017.) Tässä tutkimuksessa perätään erityisesti teorian tuomaa käytännöllisyyttä, jolla pyritään löytämään tutkimusaineistosta ammatillisten oppilaitosten henkilöstöjohtamisen piirteitä, joiden voidaan nähdä olevan yhteydessä motivaatioon.

Itsemääräämisteorian kriittinen luonne näkyy siinä, että sillä voidaan tutkia ja vertailla sosiaalisia konteksteja ja niiden soveltuvuutta ihmisen menestymisen tukemiseen ja heikentämiseen (Ryan & Deci, 2017). Teorian kriittinen luonne sopii tähän tutkimukseen ja aineiston analysointiin, sillä tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan vertailla yksityis- ja julkisomisteisten ammatillisten oppilaitosten talent managementin piirteitä ja löytää eroja ja yhtäläisyyksiä autonomian ja kontrollin piirteissä ja näihin liittyvissä käytännöissä. Täten teoria kriittisen luonteensa puolesta vastaa juuri siihen, mihin tässä tutkimuksessa pyritään etsimään vastauksia.

Tässä tutkimuksessa itsemääräämisteorian keinoin pyritään tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen havaittua, suhteellista heikkoutta ammatillisten oppilaitosten johtamisessa. Itsemääräämisteorian myötä pyritään tarkastelemaan talent managementin käytäntöjä ja niiden autonomisuutta mahdollistavia sekä kontrollia luovia piirteitä. Nokelainen (2019) on tarkastellut ammatillisten opiskelijoiden itseohjautuvuutta itsemääräämisteorian valossa tämän tutkimuksen kanssa vastaavanlaiseen teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Erona Nokelaisen (2019) tarkasteluun tässä voidaan nähdä se, että tässä tutkimuksessa tarkastellaan rakenteita, ei ihmisiä, ja tarkastelussa on johtaminen, ei oppiminen. Nokelainen (2019) perustelee itsemääräämisteorian valintaa sillä, että täten voidaan tarkastella tapahtuman kontrollon tahoa (opiskelija itse vai ulkoinen taho) sekä mistä tavoitteet ovat lähtöisin (opiskelijasta itsestään vai ulkoiselta taholta). Samat perusteet pätevät myös tähän tutkimukseen. Itsemääräämisteorian avulla voidaan tarkastella, kuinka paljon työntekijöillä on henkilöstöjohtamisen talent managementin puitteissa mahdollisuuksia itse määrittää toimintaansa sekä kuka määrittää talent managementin puitteissa tapahtuvaa toimintaa organisaatiossa. Näin pyritään luomaan käsitystä talent managementin piirteistä itsemääräämisteorian valossa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen toteutusta. Ensin esitellään tutkimukselle asetettu tutkimustehtävä sekä tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen laadullista luonnetta. Luvussa esitellään lisäksi tutkimuksen aineisto ja tämän aineiston analyysi ja se, miten saatuihin tutkimustuloksiin on päädytty. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen asetelmaan liittyvää luotettavuutta.

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on avata näkökulmia ammatillisten oppilaitosten henkilöstöjohtamisesta, jonka on aiemmissa tutkimuksissa havaittu olevan ammatillisten oppilaitosten johtamisessa suhteellisesti heikointa. Tässä tutkimuksessa tartutaan erityisesti talent managementin, eli parhaiden kykyjen johtamisen prosesseihin ja tarkastellaan sen motivoivia piirteitä itsemääräämisteorian autonomisten ja kontrolloivien ulottuvuuksien mukaisesti.

Koska aiemmissa tutkimuksissa on saatu viitteitä myös siitä, että johtamiskäytännöt olisivat yksityisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa parempia kuin julkisomisteisissa, pyritään tässä tutkimuksessa myös syventymään tähän näkökulmaan. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä talent managementin käytännöissä on yksityis- ja julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa.

Tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia autonomisuutta mahdollistavia tai kontrollia luovia rakenteita esiintyy tutkittujen oppilaitosten talent managementin (parhaiden kykyjen johtamisen) käytännöissä?
2. Millaisia yhtäläisyyksiä tai eroja havaituissa autonomisuutta mahdollistavissa ja kontrollia luovissa käytännöissä on yksityis- ja julkisomisteisissa oppilaitoksissa?

4.2 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimusotteen periaatteita noudattaen. Vilkan (2015) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda ilmi ihmisten omia kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta, johon oletettavasti sisältyy myös asioita, joita ihminen itse pitää merkityksellisenä ja tärkeinä (Varto, 1992). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin pyritäänkin vastaamaan ihmisten (tarkemmin ammatillisten oppilaitosten johtajien, esitellään luvussa 4.4) kokemusten ja näkemysten sekä koettujen todellisuuksien kautta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin kuvata todellista elämää. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, jolla viitataan toisaalta tutkimuksen psykologiseen luonteeseen, eli eläytymiseen muiden muassa tutkimuskohteiden tunteisiin, motiiveihin ja ajatuksiin. Toisaalta ymmärtämisellä viitataan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aikomuksellisuuteen, eli jonkin merkityksen ymmärtämiseen (von Wright, 1970). Tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä ja todellisuutta onkin pyritty ymmärtämään tutkittujen ja haastateltujen henkilöiden kuvausten ja kertomusten avulla.

4.3 Aineistonkeruu

Haastattelun idea on Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan se, että mikäli halutaan tietää, mitä yksilöt ajattelevat tai miten he perustelevat toimintaansa, on sitä syytä kysyä heiltä. Tämän tutkimuksen aineistona käytettiin haastatteluaineistoa, joka on kerätty osana Taidot Työhön -hanketta. Hanketta on rahoittanut Strategisen tutkimuksen neuvosto. Aineisto on kerätty World Management Survey -menetelmän (myöhemmin WMS) mukaisesti. WMS-hankkeen päätutkijoita ovat Nicholas Bloom ja John Van Reenen (Maliranta et al., 2018). WMS on yhtenäinen ja kansainvälisesti vertailukelpoinen johtamiskäytäntöjen mittaamiseen tarkoitettu haastattelututkimusmenetelmä (Bloom & Van Reenen, 2007). Bloom ja Van Reenen kollegoineen ovat hyödyntäneet WMS-menetelmää verratessaan johtamiskäytäntöjen laatua esimerkiksi terveydenhuollossa (Bloom et al., 2015), tehdasteollisuudessa ja vähittäiskaupassa (Bloom et al., 2012) sekä opetuslalla (Bloom et al., 2014).

Menetelmää on tähän mennessä käytetty 35 maassa ja neljällä sektorilla sekä yli 20 000 haastattelussa (World Management Survey, 2019). WMS-menetelmän etuina voidaan nähdä se, että sillä pyritään antamaan parempaa ymmärrystä tuottavuuden (joka opetusala koskevassa tutkimuksessa on esimerkiksi oppimistulokset) vaihtelun syistä sekä maiden että yritysten välillä saman maan ja toimialan sisällä (Maliranta et al., 2018). Näin ollen tässä tutkimuksessa WMS-menetelmällä on saatu kerättyä suurehko aineisto, jolloin voidaan tarkastella kattavasti eri toimialojen toimijoita koskevia eroja ja yhtäläisyyksiä. Siten tässä tutkimuksessa WMS-menetelmä antaa oivan lähtökohdan vertailulle yksityis- ja julkisomisteisten ammatillisten oppilaitosten välille sekä näiden erojen ja yhtäläisyyksien tarkasteluun.

Haastattelun ovat suorittaneet tähän tehtävään kurssin käyneet henkilöt. Kurssilla haastattelijat ovat saaneet yksityiskohtaisen perehdytyksen käytettyyn kyselylomakkeeseen. (Jokinen et al., 2018.) Haastattelu on puolistrukturoitu ja se suoritettiin puhelinhaastatteluna. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa keskitytään etukäteen määriteltyihin teemoihin. Tässä tutkimuksessa haastateltaville esitettiin kysymyksiä 20:sta johtamisen eri osa-alueesta, jotka oli jaoteltu neljään eri teemaan: opetustoimintaan, oppilaitosten suoriutumisen seurantaan, tavoitteiden asettamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen. Kysymykset käsittelivät esimerkiksi opetuksen suunnitteluprosesseja ja työvälineitä, oppilaitosten suorituskyvyn mittareita, oppilaitosten tavoitteita ja niiden saavuttamista koskevista vastuista sekä opettajien tehtäviä ja vastuista oppilaitoksissa. Tämän tutkimuksen aineistoksi on valikoitunut näistä kuusi henkilöstöjohtamista, tarkemmin talent managementia, eli parhaiden kykyjen johtamista, käsittelevää osa-aluetta. Haastateltavilta kysyttiin hyvin suoriutuvien palkitsemisesta, heikosti suoriutuvien erottamisesta, hyvin suoriutuvien ylentämisestä, kyvykkyyksien käsittelystä, kyvykkyyksien pitämisestä palveluksessa sekä kyvykkyyksien houkuttelusta. Haastattelurungon tässä tutkimuksessa käytetyt kysymykset ovat tutkimuksen lopussa Liitteenä 1.

4.4 Tutkimusaineisto

Kokonaisaineisto koostuu 70 oppilaitosjohtajan haastattelusta. Haastattelututkimuksen perusjoukkoon kuului 305 oppilaitosjohtajaa. Näistä 305:stä saatiin satunnaisesti 213 potentiaalisen haastateltavan joukko. Bloomin ja kollegoiden (2014) ohjeiden mukaisesti joukosta poistettiin ne oppilaitosten johtajat, jotka työskentelivät oppilaitoksessa, jossa opiskeli alle 50 ammatillista perustutkinto-opiskelijaa sekä ne, jotka olivat toimineet tehtävässään alle vuoden. Haastateltavat olivat ammattinimikkeiltään tyypillisesti koulutuspäälliköitä, koulutusjohtajia sekä rehtoreita. Alla olevassa Taulukossa 1. on lisätietoa osallistuneiden oppilaitosjohtajien sukupuolijakaumasta.

TAULUKKO 2. Haastateltujen taustatiedot

Oppilaitosjohtajat, N=70		
	Lukumäärä (n)	Prosentuaalinen osuus (%)
Haastateltujen johtajien tiedot		
Naiset	36	51 %
Miehet	34	49 %

Tutkimukseen osallistuneista naisia oli 51 % ja miehiä 49 %. Haastatelluilla oli kokemusta nykyisistä työtehtävistään keskimäärin 7,4 vuotta ja oppilaitoksessa keskimäärin 14,5 vuotta. Haastateltavien oppilaitosjohtajien keski-ikä oli 51.8 vuotta (KH = 7.8).

Tämän tutkimuksen aineiston haastatelluista oppilaitosten johtajista enemmistö, 74 % ($n=52$) työskenteli julkisomisteisessa ammatillisessa oppilaitoksessa. Julkisomisteisiksi laskettiin tässä tutkimuksessa kuntien ja kuntayhtymien omistamat oppilaitokset. Yksityisissä oppilaitoksissa taas työskenteli vähemmän, 26 % ($n=18$) oppilaitosjohtajista.

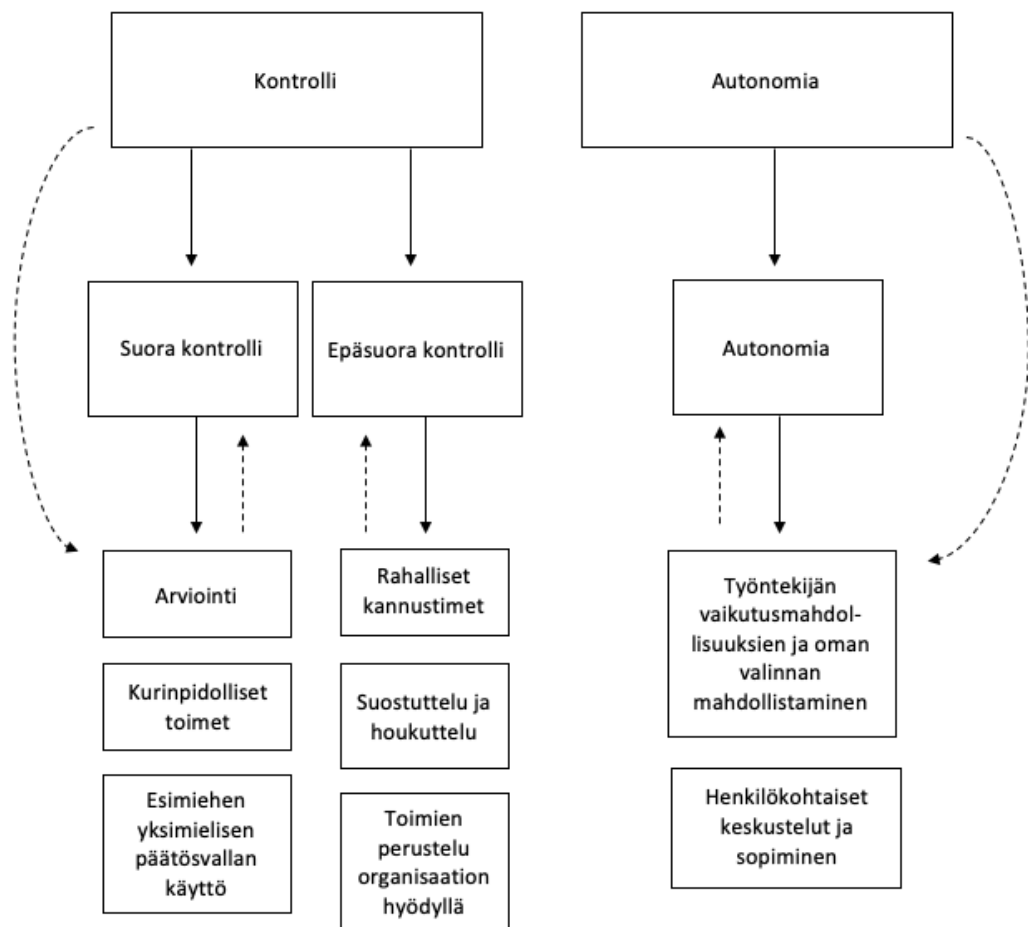
4.5 Aineiston analyysi

Seuraavaksi esitellään tutkimusaineiston analyysi. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin neljässä vaiheessa. Tutkimuksen analysoinnin ensimmäinen vaihe toteutettiin laadullisesti teorialähtöisellä sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ensimmäisessä vaiheessa lähtökohtana aineiston analyysille olikin teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn itsemääräämisteorian pohjalta johdetut *autonomian* ja *kontrollin* pääkategoriat. Kategoriat muodostettiin siis teorialähtöisesti eli deduktiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ryan ja Deci (2006) määrittelevät autonomian itsen säätelyksi ja heteronomian – eli kontrolloidun säätelyn – säätelyksi, joka tapahtuu ilman itsen hyväksyntää tai kannatusta. Tässä tutkimuksessa pääluokkiin jako tehtiin pitkälti tämän määritellyn pohjalta, mutta sillä erotuksella, että kontrollin kategoriassa ei tarkastelu yksilön antamaa hyväksyntää tai kannatusta, vaan nimenomaan mahdollisuutta itsestä lähtöisin olevaan säätelyyn. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kategoriat voivat olla väljiäkin. Tässä tutkimuksessa deduktiivisesti muodostetut pääkategoriat olivatkin suhteellisen väljästi muodostettuja, eivätkä noudattaneet tiukkaa mallia tai analyysirunkoa. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta poimittiin yläkategorioiden mukaisia analyysiyksiköitä Atlas.ti -ohjelmistolla, joka on tarkoitettu kvalitatiivisen aineiston analysointiin. Analyysiyksiköt poimittiin pääkategorioiden alle, mikäli käytännöissä oli havaittavissa autonomiaa tai kontrollia suhteessa organisaation työntekijöihin, eli talent managementin ”kohteisiin” nähden.

Analyysin toinen vaihe toteutettiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tällöin samankaltaisia analyysiyksiköitä yhdisteltiin pääkategorioiden alla pienemmiksi alakategorioiksi. Tämän jälkeen alakategoriat yhdisteltiin vielä toisen asteen kategorioihin pääkategorioiden alle. Pääkategorioiden ja alakategorioiden väliin tehtiin toisen asteen alakategorisointi, sillä analyysin edetessä huomattiin, että kontrollin keinot ovat vahvuudeltaan kahdenlaisia, joten oli tarpeen muodostaa tälle vielä kaksi erillistä kategoriaa. Tällä tasolla autonomian toisen asteen kategoria pysyi yläkategoriaan nähden muuttumattomana. Täten autonomian pääkategoriassa toisen asteen kategorisoinnilla ei ole erillistä sisällöllistä merkitystä, mutta se on esitetty Kuviossa 1., jotta teemoittelun etenemistä on selkeämpi seurata. Näin

ollen teemoittelussa kategorioita syntyi kolmelle tasolle. Kategoriat ja niiden luominen näkyy kuviossa 1. Katkoviivoin on esitetty teemoittelun todellinen kulku, mutta yhtenäisin viivoin näkyy se, miten analyysiyksiköt todellisuudessa etenevät pääkategorioista alaspäin.

KUVIO 1. Kategorioiden luominen analyysissä



Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston pelkistäminen (reduointi), aineiston ryhmittely (klusterointi) ja teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi) (Miles & Huberman, 1994). Mikäli tarkastellaan analyysin kulkua tässä tutkimuksessa tämän jaottelun mukaisesti, tapahtui reduointi silloin, kun aineistoa jaoteltiin pääkategorioiden mukaisesti. Tällöin aineistosta poimittiin ne analyysiyksiköt, jotka ovat oleellisia tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen suhteen. Aineistoa klusteroitiin

tämän jälkeen siten, että analyysiyksiköistä muodostettiin kolmannen tason alakategorioita. Aineistoa abstrahoitii osaltaan jo redusoinnin yhteydessä tässä tutkimuksessa, mutta erityisesti kontrollin alaluokkien muodostuksessa abstrahointia jaettiin vielä klusteroinnin jälkeen luomalla suoran ja epäsuoran kontrollin toisen asteen kategoriat. Autonomia pysyi tässä abstrahoinnin vaiheessa samana toisen asteen alakategoriana samana kuin pääkategoria.

Kun pyrittiin vastaamaan tutkimukselle asetettuun toiseen tutkimuskysymykseen, eli yksityis- ja julkisomisteisten oppilaitosten yhtäläisyyksien ja erojen tarkasteluun, piti analyysiä viedä vielä pidemmälle. Tällöin tarkasteltavat analyysiyksiköt jaettiin pääkategorian, haastattelun teeman, omistajuuden (yksityinen/julkinen) sekä kolmannen tason alakategorioiden mukaisesti. Kolmannen tason alakategoriat jaoteltiin tässä vaiheessa värikoodein, jotta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia oli helpompi huomata. Luettavuuden vuoksi Kuviossa 2. on esitelty analyysi jakamalla todellisen analyysin värikoodit eri riveille. Omistajuuden perusteella yksityiset ammatilliset oppilaitokset nimettiin yksityisomisteisiksi ja kuntien ja kuntayhtymien omistamat julkisomisteisiksi. Alla olevassa Kuviossa 2. on esimerkki omistajuuteen perustuvasta analyysivaiheesta

KUVIO 2. Omistusperusteinen vertailu analyysissä

YKSITYISOMISTEISET				JULKISOMISTEISET		
Teema	Värikoodi	Autonomia	Kontrolli		Autonomia	Kontrolli
Kyvykkäiden pitäminen palveluksessa	Työntekijän oma valinta	Ei houkutella jäämään; ei suostuttelua			Päätöstä kunnioitetaan; annetaan mennä, ei suostutella; ei voida tehdä mitään	
	Työntekijän kuuntelu	Työnkuvan muutos mielekkääksi			Järjestellään työtä, jos pystytään; työnmuotoilu; kuuntelu: miten voidaan pitää; selvitellään, onko työpaikassa syitä lähtöön	
	Henkilökohtainen keskustelu, sopiminen	Keskustelua (miten saataisi jäämään)			Keskustelu syistä	
	Suostuttelu, houkuttelu		Työntekijä houkuteltu, motivaatiopuutteesta huolimatta suostuteltu jäämään; suostuttelu			Houkuttelu; suostuttelu
	Rahallinen kannustin					Palkkaneuvottelu

Kuvion 2. esimerkistä voidaan huomata, että pääsääntöisesti samoja kolmannen tasoja kategorioita esiintyy sekä yksityis- että julkisomisteisissa oppilaitoksissa. Erona voidaan nähdä kuitenkin se, että ainoastaan julkisomisteisissa oppilaitoksissa eräänä kontrollin keinona käytetään rahallisia kannustimia kyvykkyyksien pitämisessä palveluksessa. Tätä ei ole nähtävissä yksityisomisteisissa oppilaitoksissa.

4.6 Tutkimusasetelman luotettavuustarkastelu

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen asetelman luotettavuutta ja eettisyyttä. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten tässä tutkimuksessa on pyritty varmistamaan luotettavuus, sekä minkälaisia luotettavuuteen liittyviä haasteita tähän tutkimukseen sisältyy. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys suhteessa saatuihin tuloksiin käsitellään lopuksi luvussa 7.1, jonka vuoksi tuloksia ei huomioida tässä osiossa.

Aineiston haasteiksi tässä tutkimuksessa osoittautui se, että tutkimusaineisto oli alkuperäisessä tarkoituksessaan tehty osana kvantitatiivista tutkimusta, ja haastattelijat pisteyttivät vastauksia. Vastauksia on pisteytetty kvantitatiivista analyysiä varten. Tällöin haastatteluista saatavat pisteytystä koskevat tiedot ovat mahdollisesti olleet etusijalla, ja osa kirjatuihin vastauksiin on suhteellisen suppeita tarjotakseen täysin tarkoituksenmukaista materiaalia kvalitatiiviselle tutkimukselle, koska haastattelujen vastauksia ja kulkua ei ole litteroitu täysin. Tällöin aineisto on osittain karsiutunut jo haastattelijoiden toimesta, sekä saanut tulkinnan uudestaan tämän tutkimuksen tekijän toimesta. Koska tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan hyödynnetty esimerkiksi diskurssianalyysiä, joka perustuu ihmisten kielellisesti tuottamiin merkityksiin ja merkityssuhteiden kokonaisuuksiin (Vilkka, 2015), vaan teorialähtöistä sisällönanalyysiä, ei vastausten sanatarkkojen kirjausten puute aiheuta merkittävää puutetta analyysille ja tuloksille. Lisäksi, koska myös alkuperäisen, kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa johtamisen käytännöistä, on tulokset kirjattu sellaisella tarkkuudella, joka tuottaa myös tälle tutkimukselle riittävän ymmärryksen henkilöstöjohtamisen käytännöistä.

Hirsjärven ja kollegoiden (2008) mukaan tulkintaongelmia voi olla moninaisia ja kaikki tulkitsevat tutkimusta eri tavoin. Luotettavuutta tässä

tutkimuksessa heikentääkin se, että haastattelujen vastauksia on tulkittu kahteen otteeseen: ensimmäisen kerran haastattelujen teon ja litterointien yhteydessä, ja toisen kerran tämän tutkimuksen analyysia tehtäessä. Haastavaksi tulkitsemisen kaksinkertaisuuden tässä tekee se, että haastattelija ja analyysin tekijä ovat olleet eri henkilöitä. Aineiston suhteen on lisäksi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että aineistoa ei ole kerätty nimenomaisesti kyseessä olevan kaltaista tutkimusta varten, ei se välttämättä vastaa asetettuihin kysymyksiin täydellisesti. Lopussa esitettäviin jatkotutkimusaiheisiin on näin ollen kiinnitetty erityistä huomiota läpi koko tutkimuksen samalla tiedostaen, että tällä tutkimuksella pystytään avaamaan aihealuetta tässä kontekstissa vain pintapuolisesti ja yhdestä näkökulmasta.

Seuraavaksi tarkastellaan tutkijan roolia. Hirsjärven ja kollegoiden (2008) mukaan tutkijan arvot muovaavat tutkimusta, eikä tutkija voi koskaan olla täysin objektiivinen tehdessään tutkimustaan. Tutkimuksen edetessä tutkijan subjektiivinen luonne on kuitenkin pyritty tässä tutkimuksessa tiedostamaan, ja täten pyritty mahdollisimman objektiiviseen ja arvoista vapaaseen tutkimuksen tekemiseen. On kuitenkin tunnistettava, että vaikka tutkimuksessa on pyritty objektiivisen tiedon luomiseen, ohjaavat tutkijan arvot ja maailmankatsomus tutkimuksen tekemistä tässä tutkimuksessa.

Tutkittavien kohtelusta ja oikeuksista sekä esimerkiksi informoinnista on olemassa paljon eettistä ohjeistusta (ks. esim. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019; American Psychological Association, 2002). Koska haastattelut ja informointi on tehty toisen tutkimuksen yhteydessä, eivätkä osana tätä tutkimusta, ei näihin näkökulmiin voida tässä tutkimuksessa ottaa kantaa. Koska kyseessä on kuitenkin ammattimaisesti tehty tutkimus (vrt. esim. opinnäytetyöt), voidaan osallistujien oikeuksien luottaa toteutuneen ja eettisten näkökulmien tulleen huomioiduksi. Mikäli jälkeempäin muuta kuitenkin ilmenisi, aiheuttaisi se myös välittömiä toimenpiteitä tämän tutkimuksen osalta esimerkiksi aineiston käyttökelvottomuuden vuoksi. On kuitenkin hyvä huomata, että kyseessä on ollut aikuisia, johtotehtävissä työskenteleviä ja työkokemusta omaavia ammattilaisia. Tällöin erityistä sensitiivisyyttä, kuten esimerkiksi alaikäisten tai vajaakykyisten kohdalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019) ei ole tämän tutkimuksen osallistujien suhteen tarvinnut huomioida. Tässä tutkimuksessa on osallistujien suhteen kiinnitetty huomioita kuitenkin henkilötietojen käsittelyyn ja yksityisyyden

suojaan. Henkilötiedoilla tarkoitetaan tietoja, joista yksittäisen henkilön voi tunnistaa ja henkilötietojen käsittelyllä sitä, kun henkilötietoja esimerkiksi säilytetään tai käytetään (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Tässä tutkimuksessa on ollut henkilötietoina tutkittaviin liittyviä tunnistetietoja. Tämän vuoksi tutkimusaineistosta poistettiin aluksi kaikki tarpeettomat tunnistetiedot, ja vasta tämän jälkeen analyysi aloitettiin. Alkuperäinen tutkimuksen tekoon saatu aineisto, jossa siis myös henkilötiedot olivat näkyvissä, säilytettiin salasanan takana, joka oli vain tämän tutkimuksen tekijän tiedossa, jotta estettiin tietojen leviäminen, väärinkäyttö ja osallistujien mahdollinen joutuminen tunnistetuksi. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan (2019) tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä on suojeltava. Tämän vuoksi aineistosta poistettiin henkilötiedot koulun kokoa ja omistusmuotoa lukuun ottamatta. Aineistosta poistettiin esimerkiksi koulun sijainti, johtajien työkokemus ja muut tiedot, joiden kautta yksittäisiä ammatillisten oppilaitosten johtajia olisi voitu tunnistaa.

Tutkimuksenteossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, joka sisältää muun muassa vaatimuksen rehellisyydestä, huolellisuudesta ja tarkkuudesta, eettisesti kestävästä ja tarkoituksenmukaisesta tiedonhausta sekä toisten tutkijoiden tekemän työn kunnioittamisesta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Tutkimusprosessia on pyritty tarkastelemaan kriittisesti, jotta hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen on voitu turvata.

5 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksessa saatuja tuloksia, eli pyritään vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5.1 esitellään ensin talent managementin käytännöissä ilmenneitä autonomisuutta mahdollistavia piirteitä ja luvussa 5.2 kontrollia luovia piirteitä. Kahdessa ensimmäisessä luvussa pyritään siis vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisia autonomisuutta ja kontrollia luovia talent managementin, eli parhaiden kykyjen johtamisen käytäntöjä aineistosta on havaittavissa. Tulokset autonomiaa ja kontrollia ilmentävistä käytänteistä esitetään yhteenvetona luvussa 5.3. Tämän jälkeen luvussa 5.4 käsitellään havaittuja eroja ja samankaltaisuuksia yksityisomisteisten ja julkisomisteisten oppilaitosten välillä. Lopuksi pyritään siis vastaamaan tälle tutkimukselle asetettuun toiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja havaituissa autonomiaa mahdollistavissa ja kontrollia luovissa käytännöissä on yksityis- ja julkisomisteisten oppilaitosten välillä.

5.1 Autonomian käytännöt

Aineistossa oli selkeästi nähtävissä autonomiaa mahdollistavia talent managementin käytäntöjä. Autonomisuutta mahdollistavia käytäntöjä käsitellään kahden laajahkon kokonaisuuden avulla. Autonomisuutta käsitellään tuloksissa laajoina kokonaisuuksina, sillä karkeita erotteluja konkreettisten toimien välillä ei ollut mielekäästä tehdä, sillä useat keinot ja mallit osuvat enemmän tai vähemmän päällekkäin.

Autonomisuus nähtiin aineistoa analysoitaessa keinoina ja toimintoina, joissa yksittäisellä työntekijällä on päätösvaltaa omaan työhönsä tai sen suorittamiseen liittyen. Näitä piirteitä nähtiin aineistossa kahdenlaisessa kokonaisuudessa. Toisaalta siten, että työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia kuvattiin suoraan. Toisaalta aineistossa oli havaittavissa autonomian piirteitä,

joissa talent managementin rakenteissa työntekijöille annetaan keskusteluin tilaa ja mahdollisuuksia omien preferenssien kertomiseen tai mainitaan suoraan, että jotakin on sovittu esimiehen ja työntekijän välillä. Tällöin autonomia ei näy puhtaasti suorana valinnanvapautena, mutta omien preferenssien ilmaisulle on luotu mahdollisuuksia. Seuraavaksi autonomisuutta kuvaavat piirteet esitellään tämän jaottelun mukaisesti ensin esittelemällä suorat valinnanvapautta kuvaavat piirteet ja rakenteet sekä tämän jälkeen rakenteet ja piirteet, joissa työntekijän preferenssien ilmaisulle annetaan mahdollisuuksia.

5.1.1 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja oman valinnan mahdollistaminen

Tässä autonomiaa luovien käytäntöjen kokonaisuudessa tarkastellaan käytäntöjä, jotka aineistossa olivat niitä, joissa suoraan viitattiin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin ja korostettiin työntekijöiden valinnanvapautta. Aineistossa esiintyneissä talent managementin käytännöissä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia luotiin kuuntelemalla työntekijän omia tarpeita ja kiinnostusta työn suunnittelussa ja vastuun lisäämisessä sekä urakehityksessä.

Ei strukturoitua [urakehitys- tai ylenemisjärjestelmää]. Jos haluja on, niin vaativampia tehtäviä tarjotaan (ID 12).

Kehittämistehtävät opettajille osoittamalla osaamisen ja kiinnostuksen (ID 29).

Autonomisia käytänteitä ja rakenteita nähtiin myös henkilöstökoulutusten suunnittelussa ja valinnassa sekä koulutukseen pääsemisessä ja osallistumisessa. Toisaalta autonomisuus näkyi myös siten, että lähtöaikeissa olevia työntekijöille tarjottiin työnkuvan muotoilua keinona pitää osaava tekijä palveluksessa. Lähtöaikeissa olevan työntekijän työnkuvan muokkaaminen voitaisiin nähdä myös kontrollointina, mutta koska tässä on annettu työntekijälle itselleen mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan, lasketaan se autonomian alle. Jäljempänä kontrollia käsiteltäessä suostuttelu ja houkuttelu ilman vaikutusmahdollisuuksia lasketaan kontrollin alle.

[Kehittymismahdollisuuksia luovat] koulutus, hankkeet, työelämäjakso ja kansainvälistymisjakso, opintovapaata myönnetään. Lähtee usein opettajan henkilökohtaisista tarpeista ja opettajan aktiivisuudesta. (ID 15.)

[Urakehitys- ja ylenemisjärjestelmää] ei varsinaisesti ole -- työsuunnitelmaan voidaan lisätä joku hanke, jos se kiinnostaa työntekijää (ID 2).

Aineistosta kävi ilmi, että autonomiaa voidaan luoda antamalla päätösvaltaa yksittäisille työntekijöille heitä itseään koskevissa päätöksissä, mutta toisaalta myös antamalla koko henkilöstölle vaikuttamismahdollisuuksia yhteisissä päätöksissä. Koko henkilöstölle saatettiin antaa vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi hyvin suoriutuvien palkitsemisessa äänestyksen keinoin sekä urakehityksessä kuuntelemalla koko työyhteisöä päätettäessä etenemisestä tai uusista vastuualueista yksittäisille henkilöille. Tätä voidaan toisaalta tarkastella kahdesta näkökulmasta: luovatko koko henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet autonomiaa kaikille, vai kaventavatko ne esimerkiksi urakehityksen suhteen yksittäisen työntekijän autonomiaa. Tässä koko henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet laskettiin kuitenkin autonomian alle, sillä niiden nähdään jollakin tavalla ja jossakin uravaiheessa antavan kaikille työntekijöille vaikuttamismahdollisuuksia.

Vuoden [työntekijä]: Henkilöstö äänestää (ID 46).

Henkilökunta ehdottaa laatupalkintoja tiimeille tai henkilöille (ID 55).

Edelliseen verrattuna syvempää autonomian astetta kuvasti aineistossa käytännöt, jossa työntekijöille annettiin täysi valtuus itse tehdä itseään koskevia valintoja. Työntekijän täydellisen autonomian kunnioitus näkyi aineistossa kahdessa kohdassa; mahdollisuudessa valita itse koulutuksia, sekä toisaalta lähtöaikeiden kunnioituksena. Aineiston pohjalta näyttäisikin siltä, että vahvinta autonomian kunnioitusta työntekijät saavat vasta, kun ovat päättäneet jättää organisaation. Aineistosta kävi ilmi, että pääsääntöisesti tällöin kunnioitetaan työntekijän päätöstä ja autonomiaa jättää organisaatio.

Luon mahdollisuuksia, että pääsevät esim. haluamiinsa koulutuksiin (ID 61).

Työntekijä itse voi hakeutua koulutukseen. Suositellaan ja tuetaan koulutukseen menoa, mutta oppilaitos ei maksa toista tutkintoa. (ID 63.)

[Työntekijän halutessa lähteä] ei voi tehdä mitään. toivota onnea ja menestystä ja olet tervetullut takaisin. (ID 3.)

[Työntekijän halutessa lähteä] antaisin mennä, koska yksilön etu aina edellä (ID 24).

Stonen, Decin ja Ryanin (2009) mukaan kyvykkyyksien kehittäminen ja tiedon jakaminen edistävät kompetenssin ja autonomian kokemusta, joiden voidaan nähdä johtavan autonomiseen motivaatioon työpaikoilla. Näin ollen jo sillä, että koulutuksia ja kehittymistä työpaikoilla mahdollisesta, voidaan luoda autonomista motivaatiota. Tämän lisäksi autonomia itsessään lisääntyy jo silloin, kun työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa koulutuksiin.

Autonomia on määritelty tämän tutkimuksen kolmannessa luvussa siten, että henkilö voi vastata toimintansa säätelystä itse ja vapaasta tahdostaan (Deci & Ryan, 1985a; Ryan & Deci, 2017). Edellä esitetyt, aineistosta ilmenneet käytännöt korostavat tätä autonomisuuden piirrettä. Esimerkiksi valitsemalla omia koulutuksiaan tai vaikuttamalla omaan urakehitykseensä joko organisaation sisällä tai lähtemällä organisaatiosta työntekijä voi vaikuttaa toimintaansa, säädellä sitä itse ja tehdä tämän vapaasta tahdostaan. Kyseenalainen edellä esitellyistä käytännöistä on koko henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet autonomiaa luovana keinona. Kun koko henkilöstöllä on vaikuttamismahdollisuuksia, on vaikuttamismahdollisuus tällöin jokaisella henkilöstön yksilöllä. Kuitenkin täten voidaan rajata yksittäisen työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia merkittävästi, esimerkiksi jos vaikutetaan kollektiivisesti yhden henkilön urakehitykseen. Koko henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet nähtiin tässä tutkimuksessa ristiriitaisen luonteensa vuoksi kuitenkin osana autonomian kategoriaa, sillä omalla tavallaan myös tämä tuo jokaiselle yksittäisellekin työntekijälle vaikuttamismahdollisuuksia.

5.1.2 Henkilökohtaiset keskustelut ja sopiminen

Autonomisuutta mahdollistavista rakenteista erillisenä ja omana käytäntönään tarkastellaan seuraavaksi henkilökohtaisia keskusteluja ja sopimista. Nämä on nostettu omaksi osa-alueekseen autonomisuuden kokonaisuudessa, sillä nämä voidaan nähdä keinona mahdollistaa autonomiaa, mutta ei tee sitä yhtä suorasti kuin esimerkiksi työntekijöiden mielenkiinnonkohteiden huomioiminen tai työntekijöiden vapaan valinnan mahdollistaminen. Henkilökohtaiset keskustelut kuitenkin antavat mahdollisuuden työntekijöiden autonomialle. Tämä kuitenkin vaativat aktiivisuutta sekä esimieheltä että työntekijältä autonomian toteutumiseksi.

Aineiston pohjalta voidaan huomata, että keskustelut ovat yleisiä ja niitä käytetään suorituksen johtamisen tukena kehityskeskusteluiden muodossa sekä heikosti suoriutuvien kohdalla lähtökohtana erilaisille jatkotoimenpiteille. Toisaalta keskusteluita mainittiin aineistossa käytettävän myös hyvin suoriutuvien kehittämisen ja ylentämisen lähtökohtana. Toisaalta taas keskustelut näyttäytyivät myös lähtöaikeissa olevien työntekijöiden kohdalla, jolloin keskustelu toimi syiden ja jäämismahdollisuuksien kartoittamisessa.

[Hyvin suoriutuvien ylentäminen] työlähtökohtainen, keskustelun kautta -- (ID 9).

[Hyvin suoriutuvien palkitseminen] kehityskeskusteluin, erilaisia koulutusmahdollisuuksia (ID 6).

[Toiminta hyvin suoriutuvan opettajan lähtiessä] keskustelun kautta, selvittäisimme syyt, jos voidaan ratkaista, niin ratkaistaan (ID 5).

[Heikon suoriutumisen yhteydessä] kyllä rohkeasti olen käynyt keskustelua ja hakenut syytä, miksi ei ole päästy tavoitteisiin. Tarjotaan mahdollisuutta koulutukseen, työelämässä perehtymiseen. (ID 58.)

Keskustelujen yhteydessä on kuitenkin hyvä huomata, että keskusteluja voidaan käyttää myös kontrolloivissa tarkoituksissa. Esimerkiksi heikon suoriutumisen yhteydessä aineistosta oli huomattavissa, että keskusteluja käytetään arvioinnin keinoina.

[Heikon suoriutumisen yhteydessä] -- keskustelun kautta ja huomautukset, varoitukset käytössä. Vuoropuhelu aina ensin. Sovitaan jatkotoimenpiteet. Mikäli muutoksia ei tapahdu, niin sitten toimintamalli on huomautus, varoitus, jne.-- (ID 21.)

[Heikon suoriutumisen yhteydessä] heti keskusteluun, kun viestiä tulee -- (ID 22).

Näitä tapauksia käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa kontrollia luovina käytäntöinä esimerkiksi arvioinnin yhteydessä. Näin ollen keskustelut voivat toimia välittäjinä myös kontrollin luomiselle. Tässä tutkimuksessa keskustelut on kuitenkin luokiteltu osaksi autonomiaa, sillä tässä niiden on tulkittu luovan työntekijälle mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja itseään koskeviin päätöksiin. On kuitenkin syytä huomioida se, että esimiehen tausta-ajatus vaikuttaa vahvasti siihen, mikä keskustelun agenda on. Lähtökohtaisesti voidaan kuitenkin olettaa, että keskusteluissa myös työntekijällä on mahdollisuus kertoa näkemyksistään.

Edellä esitellyt autonomisuutta luovat käytännöt esiteltiin koontina aineistossa ilmenneistä käytännöistä. On merkittävää huomata, että kaikki käytännöt eivät esiintyneet kaikissa oppilaitoksissa, vaan kyseessä on deduktiiviseen sisällönanalyysiin perustuva koonti autonomisuutta mahdollistavista käytännöistä.

5.2 *Kontrollin käytännöt*

Tarkasteltaessa aineistossa ilmenneitä kontrolloivia rakenteita luovia keinoja ja piirteitä, kävi melko nopeasti ilmi, että kontrolloinnin keinot voivat poiketa suurestikin kontrolloinnin vahvuuden ja oletettujen tarkoitusperien myötä. Tämän vuoksi ilmenneistä kontrolloinnin keinoista rakennettiin kaksi erillistä kategoriaa.

Tässä tutkimuksessa kontrolloinnin keinoista luodut kaksi kategoriaa ovat epäsuora kontrolli ja suora kontrolli. Molemmat nähdään tässä tutkimuksessa kontrollia luovina, mutta niiden tarkoitusperät ja kontrolloinnin aste poikkeavat toisistaan. Kategoriat ja niihin sisältyvät keinot esitellään seuraavaksi tarkemmin.

5.2.1 Epäsuora kontrolli

Epäsuoralla kontrollilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä kontrolloinnin keinoja, joilla työntekijöiden ja koko organisaation toimintaa pyritään ohjaamaan organisaatiolle mahdollisimman hyödyllisellä tavalla. Kontrolloinnin aste ei epäsuoran kontrolloinnin käytännöissä ole kovin vahva tai ainakaan ulosanniltaan suora. Sen keinot ovatkin seuraavaksi käsiteltävään suoran kontrollin kategoriaan verrattuna ”pehmeämpiä”. Seuraavaksi esitellään aineistosta epäsuoran kontrollin kategoriaan kuuluvia, aineistosta havaittuja käytäntöjä.

Eräs aineistosta ilmennyt, epäsuoran kontrolloinnin keino oli työntekijöiden suostuttelu ja houkuttelu. Tätä käytettiin tilanteissa, joissa työntekijä oli ilmoittanut lähtöaikeistaan. Suostuttelun ja houkuttelun keinoin pyrittiin saada työpaikkansa jättävä työntekijä jäämään taloon. Suostuttelu ja houkuttelu nähtiin tässä tutkimuksessa kontrollia luovana keinona, sillä siten pyrittiin vaikuttamaan työntekijöiden itsemääräämisoikeuteen kumoamalla jo tehtyjä päätöksiä.

[Kun hyvin suoriutuva opettaja haluaa lähteä] houkutellaan (ID 8).

[Kun hyvin suoriutuva opettaja haluaa lähteä] suostutellut jäämään (ID 18).

[Kun hyvin suoriutuva opettaja haluaa lähteä] -- on tapahtunut. Suostuttelu on sitä, että voidaan tarjota lisää tunteja. (ID 25,)

Epäsuorana kontrolloinnin keinona aineistosta nousi myös rahalliset kannustimet. Rahallisia kannustimia käytettiin kyvykkyyksien käsittelyssä. Tämä näkyi palkkojen vaativuusluokissa, joilla pyrittiin ohjaamaan suoriutumista kohti haluttua. Rahalliset kannustimet ilmenivät aineistossa myös hyvin suoriutuvien palkitsemisena sekä lähtöaikaisessa olevan työntekijän palkkaneuvottelujen yhteydessä. On kuitenkin hyvä huomata, että rahallinen palkitseminen oli aineistossa suhteellisen vähäistä. Aineistossa kuitenkin näkyi se, että pyritään ohjaamaan työntekijöiden suoriutumista ja toimintaa palkitsemisen kautta kohti haluttua lopputulosta.

[Kun hyvin suoriutuva opettaja haluaa lähteä] palkkaneuvottelu, houkutellaan (ID 8).

[Heikon suoriutumisen yhteydessä] ei anneta ylimääräisiä tehtäviä = ei palkan lisää (ID 14).

[Kun hyvin suoriutuva opettaja haluaa lähteä] keskustelu, mitä lähdön taustalla on. Lähteä miettimään, mitkä asiat ovat – raha vai tyytymättömyys. Pientä palkkaneuvottelua voi käyttää. (ID 21.)

[Kun hyvin suoriutuva opettaja haluaa lähteä] Keskustelu, miksi. Pystyn säätämään tehtäviä ja palkkaa (hallituksen tai oman esimiehen luvalla) (ID 39.)

Aineistossa esiintynyttä epäsuoraa kontrollia on myös se, että tehtyjä päätöksiä perustellaan organisaation hyödyllä tai strategian noudattamisella. Tätä oli havaittavissa parhaiden työntekijöiden kehittämisessä, sillä esimerkiksi koulutuksia tai kehittämistä yleisesti perusteltiin sillä, että sen on oltava organisaation tavoitteita tukevaa, edesautettava työssä, noudatettava strategiaa ja lähdettävä asiakkaiden tarpeista. Edellä mainitut keinot nähtiin epäsuorana kontrollina, sillä päätöksentekijä tai kontrolloija on piilotettu organisaation edun tai strategian noudattamisen taakse, jolloin myöskään kontrolli ei ole suoraa, esimerkiksi esimieheltä työntekijälle suunnattua.

[Yleneminen, urakehitys, vakinaistaminen ja muut vastaavat perustuvat] strategia, tutkinnon perusteet, toimivuus, mihin on tarpeita. Asiakkaiden tarpeista. (ID 27.)

[Tarjolla olevat kehittymismahdollisuudet ja niiden yksilöllistäminen] -- jatkossa mietitään myös strategian kannalta -- (ID 38).

Edellä mainitut epäsuorat kontrollin käytännöt ovat keinoja työntekijöiden hallitsemiseksi. Näiden keinojen avulla pyritään suuntamaan työntekijöiden toimintaa kohti haluttuja lopputuloksia. Tekemällä tätä, samalla rajataan työntekijöiden autonomiaa, eli itsemääräämisoikeutta, rajaamalla toimintaa epäsuorasti joko palkitsemisen tai suostuttelun keinoin sekä kehittämis-, ylenemis- ja vakinaistamismahdollisuuksia kontrolloimalla. Epäsuoraa kontrollia voitaisiin siis myös kutsua työntekijöiden hallinnaksi.

5.2.2 Suora kontrolli

Suoran kontrolloinnin keinot sisältävät aineistossa havaittuja, kovia kontrolloinnin keinoja, joilla pyritään suoraan vaikuttamaan työntekijöiden suoritukseen tai poistamaan ei-haluttua toimintaa ja toimintaa, joka voidaan kokea esimerkiksi riskinä organisaation toiminnalle. Keinot ja kontrolloivia rakenteita luovat käytännöt ovat tässä kategoriassa aiemmin käsiteltyyn epäsuoraan kontrolliin verrattuna vahvempia ja voivat näyttäytyä työntekijälle jo äärimmäisen kontrolloivina.

Eräs suoran kontrolloinnin keino on työntekijöiden arviointi. Arviointia oli esimerkiksi opiskelijapalautteet, esimiehen tekemä arviointi sekä työterveyshuollon työkyvyn arviointi tai osallisuus suoriutumisen arvioinnissa sekä vertaisarviointi. Arviointi voisi käytännössä olla myös epäsuoraa kontrollia. Koska arviointi oli kuitenkin aineistossa väline työntekijää koskeville päätöksille, eikä elementtinä ainoastaan ohjaava, sisällytettiin se analyysissä osaksi suoraa kontrollia. Arviointi näkyi aineistossa erityisesti heikon suoriutumisen yhteydessä.

[Toimintamalli heikosti suoriutuvan työntekijän kohdalla] ollut pari näitä, keskustellut apulaisrehtorien kanssa ja menty työterveyshuollon kautta selvittämään. Samaa reittiä myös "laiskojen" kanssa. (ID 32.)

[Toimintamalli heikosti suoriutuvan työntekijän kohdalla] varhaisen puuttumisen malli, arviointia lähiesimiehen kanssa, jos ongelmia. Terveys: työterveys, kaikkia kurinpidollisia menetelmiä, koulutuksia, ym. (ID 40.)

[Toimintamalli heikosti suoriutuvan työntekijän kohdalla] – ensin käydään keskusteluja. Työterveyshuollon työkykyarviointi. Yleensä tähän liittyviä, muuten harvoin alisuoriudutaan. Rangaistusmenettelyä käytetään, jos tahallista. (ID 48.)

[Toimintamalli heikosti suoriutuvan työntekijän kohdalla] asia otetaan puheeksi. Menee usein työterveyden kautta. Työkykyneuvottelut ja -arvioinnit käytössä. Jos on alisuoriutuja asenteen tai laiskuuden johdosta, niin palautteiden kautta käydään vakavia keskusteluja. Laiminlyönneistä vakavat seuraukset ja sanktiot. -- (ID 69.)

Ulkoisen arvioinnin avulla päätettiin esimerkiksi etenemismahdollisuuksista tai kurinpidollisista toimista, joita käsitellään seuraavaksi.

Suorana kontrollina aineistossa näyttäytyivät myös kurinpidolliset toimet. Näitä ovat esimerkiksi heikon suoriutumisen yhteydessä työtehtävien räätälöinti, työtuntien karsiminen, työnkuvan vaihto sekä jopa varoitus tai irtisanominen sekä koeaikapurku. Heikon suoriutumisen yhteydessä kurinpidollisista menetelmistä irtisanomisia käytettiin myös epäsuorana kontrollina muulle henkilöstölle pelottelun nimissä.

[Toimintamalli heikosti suoriutuvan työntekijän kohdalla] -- lähinnä tuntimääriä pienemmiksi -- (ID 42).

[Toimintamalli heikosti suoriutuvan työntekijän kohdalla] -- tää on ainut kohta, missä koen, että toimivalta ei ole riittävä. Liian kauan siedetään --. Nyt on skarppaantunut, kun olen irtisanonut pari. (ID 50.)

[Opettajan irtisanominen] edellyttää virkavirhettä. Työnkuvaa on jouduttu muokkaamaan, kun irtisanoa ei voi. (ID 63.)

Kolmantena suorana kontrollina aineistossa näyttäytyi esimiehen yksimielisen päätösvallan käyttäminen. Esimiehen yksimielisen päätösvallan käyttö näkyi aineistossa erityisesti hyvin suoriutuvien ylentämistä koskevissa käytännöissä. Näissä oli selkeästi nähtävissä käytäntöjä, joissa esimies yksimielisesti määrittää etenemismahdollisuuksia tai kontrolloi näitä.

[Kyvykkäiden yksilöiden houkuttelu ja heidän kykyjensä kehittämisen etusijaisuus osoitetaan] antamalla mahdollisuus tehdä sitä, missä se parhaiten tulee esille. Aina ei voi antaa kuitenkaan ihan kaikkien kukkien kukkia. (ID 14.)

[Parhaiten suoriutuvien työntekijöiden tunnistaminen ja kehittäminen] kehittäjät on aina kaikessa mukana, tarjoutuvat itse. Koitetaan rajoittaa, ettei uuvu. (ID 34.)

[Toiminta urakehitystä ja ylenemistä sekä muissa oppilaitoksessa ilmenevissä mahdollisuuksissa] -- vastuuopettajaroolit jaetaan kerran kahdessa vuodessa. Minun esityksellä ja lausunnolla on iso merkitys. (ID 53.)

Kuten aiemmin käsitellyn autonomisuutta luovien käytäntöjen kohdalla, myös kontrollin kohdalla on hyvä pistää merille se, että kaikki käytännöt eivät ilmenneet kaikissa tutkituissa oppilaitoksissa. Kyseessä on koonti aineistossa deduktiivisen sisällönanalyysin keinoin ilmenneistä käytännöistä, jotka luovat kontrolloivia rakenteita aineistossa kokonaisuutena.

5.3 Yhteenveto autonomiasta ja kontrollista

Seuraavaksi edellisissä luvuissa esitellyistä autonomiaan ja kontrolliin liittyvistä tuloksista esitellään tässä lyhyt yhteenveto. Alla näkyvässä Kuviossa 3. on esitelty kootusti suoran kontrollia, epäsuoraa kontrollia ja autonomiaa ilmentävät käytännöt. Kuten jo aiemmin esitelty, suoran kontrollin kategorian muodostivat aineistosta ilmenneet käytännöt, joita ovat arviointi, kurinpidolliset toimet sekä esimiehen yksimielisen päätösvallan käyttö. Epäsuoran kontrollin kategorian taas muodostivat rahalliset kannustimet, suostuttelu, houkuttelu sekä organisaation hyödyn käyttäminen perusteena toiminnoille. Käytännöt, jotka muodostivat autonomian kategorian, ovat työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ja oman valinnan mahdollistaminen sekä henkilökohtaiset keskustelut ja sopiminen. Saadut tulokset on esitetty kootusti alla olevassa Kuviossa 3.

KUVIO 3. Yhteenveto autonomiaa ja kontrollia luovista rakenteista

Suora kontrolli	Epäsuora kontrolli	Autonomia
Arviointi, kurinpidolliset toimet, esimiehen yksimielisen päätösvallan käyttö	Rahalliset kannustimet, suostuttelu, houkuttelu, toimien perustelu organisaation hyödyllä	Työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja oman valinnan mahdollistaminen, henkilökohtaiset keskustelut ja sopiminen

5.4 Omistusmuodon tarkastelu

Seuraavaksi tarkastellaan tälle tutkimukselle asetettua toista tutkimuskysymystä. Tässä luvussa pyritään vastaamaan siihen kysymykseen, millaisia yhtäläisyyksiä

ja eroja yksityis- ja julkisomisteisten ammatillisten oppilaitosten talent managementin käytännöissä on autonomian ja kontrollin suhteen. Erot ja yhtäläisyydet käydään läpi kunkin tutkitun teeman mukaisesti. Teemat 15-20 ja niihin liittyvät kysymykset ovat nähtävissä työn lopussa Liitteenä 1. Tässä osiossa kontrollia ja autonomiaa käsitellään tutkimuksessa luotujen niin sanottujen kolmannen tason alakategorioiden mukaisesti, eli esimerkiksi Kuviossa 3. näkyvien suoran kontrollin, epäsuoran kontrollin ja autonomian kategorioiden sisään kuuluvien käytänteiden kautta (esimerkiksi arviointi, rahalliset kannustimet, oman valinnan mahdollistaminen). Tässä osiossa ei siis käsitellä enää yksittäisiä käytäntöjä, vaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kolmannen tason alakategorioiden mukaisesti.

Hyvin suoriutuvien palkitsemisen teemassa yksityis- ja julkisomisteisilla oppilaitoksilla ei ollut mitään yhtäläisyyksiä autonomian ja kontrollin suhteen. Eroina sen sijaan nähtiin se, että julkisomisteisissa oppilaitoksissa autonomian suhteen oli nähtävissä työntekijöiden oman valinnan kunnioitusta sekä keskusteluita autonomian lisäämisen toimenä. Kontrollin keinona julkisomisteisilla oppilaitoksilla tässä teemassa taas oli nähtävissä rahallista palkitsemista. Yksityisomisteisissa oppilaitoksissa taas nähtiin autonomian suhteen koko henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia. On kuitenkin merkittävää huomata, että hyvin suoriutuvien palkitsemisen teemassa oli nähtävissä suhteellisen niukasti autonomian ja kontrollin piirteitä ylipäätään, joten yhtäläisyyksien puute ei ole yllättävää. Täten myös autonomiassa ja kontrollissa havaitut erot ja näitä heijastavat talent managementin käytänteet koskevat vain yksittäisiä oppilaitoksia.

Seuraavassa teemassa, eli heikosti suoriutuvien erottamisessa, ei ollut nähtävissä eroavaisuuksia käytänteissä. Yhtäläisyyksiä tässä teemassa kuitenkin löytyi. Autonomian suhteen yhteistä sekä yksityis- että julkisomisteisille oppilaitoksille oli keskustelujen käyminen työntekijöiden ja esimiesten välillä. Kontrollin suhteen yhteistä taas olivat arviointi sekä kurinpidolliset keinot. Heikosti suoriutuvien erottamisessa kokonaisuutena oli nähtävissä merkittävä määrä kontrolloinnin keinoja, suhteellisesti eniten koko aineistossa sekä julkis- että yksityisomisteisissa oppilaitoksissa.

Hyvin suoriutuvien ylentämisen teemassa yksityis- ja julkisomisteisten ammatillisten oppilaitosten välillä oli sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Yhtäläisyyksiä

autonomian suhteen olivat keskustelut työntekijän ja alaisen välillä, työntekijän preferenssien kuuntelu sekä työntekijän oman valinnan kunnioitus. Kontrollin suhteen yhtäläisyytenä oli työntekijöiden arviointi. Eroavaisuuksina tässä teemassa oli nähtävissä se, että autonomian suhteen koko henkilöstöllä oli vaikutusmahdollisuuksia julkisomisteisissa oppilaitoksissa. Kontrollin suhteen erona taas nähtiin se, että julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa oli nähtävissä strategiaan ja organisaatioon hyötyyn nojaamista toimien perustelussa sekä esimiehen yksimielistä päätösvaltaa ja kurinpidollisia toimia. Hyvin suoriutuvien ylentämisessä oli koko aineistosta eniten huomattavissa autonomiaa luovia käytänteitä.

Kyvykkyyksien käsittelyn teemassa autonomian suhteen yhteistä yksityis- ja julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa oli se, että työntekijöiden preferenssejä kuunneltiin ja kontrollissa taas rahallinen palkitseminen. Eroavaisuuksia taas oli nähtävissä siinä, että julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa kontrollin suhteen oli nähtävissä lisäksi se, että käytännöissä oli havaittavissa arviointia sekä kurinpidollisia keinoja.

Teemassa, joka käsitteli kyvykkäiden pitämistä palveluksessa, ilmeni sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Yhtäläisyyksiä yksityis- ja julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa autonomian suhteen olivat keskustelut, työntekijöiden oman valinnan kunnioitus sekä työntekijöiden mieltymysten kuuntelu. Kontrollin suhteen yhtäläisyyksiä taas oli nähtävissä suostuttelun ja houkuttelun toimissa. Eroavaisuuksina tässä teemassa kontrollin suhteen nähtiin se, että julkisomisteisissa oppilaitoksissa mainittiin rahalliset kannustimet, eli esimerkiksi palkkaneuvottelut lähtöaikeissa, mutta tätä ei ollut havaittavissa yksityisomisteisissa oppilaitoksissa. Merkittävää tässä on lisäksi huomata se, että siinä, missä julkisomisteisissa oppilaitoksissa aineiston perusteella hyvin tavanomaista oli työntekijän autonomian kunnioitus lähtöaikeissa, ei yksityisomisteisissa oppilaitoksissa ollut tätä suoranaisesti havaittavissa, vaan kaikissa pyrittiin suostuttelemaan tai houkuttelemaan henkilö jäämään, tai ainakin haluttiin tietää syystä ja mahdollisuuksista vaikuttaa päätökseen. Mielenkiintoista oli lisäksi se, että rahalliseen palkitsemiseen liittyvät toimet mainittiin nimenomaan julkisomisteisissa oppilaitoksissa ja yksityisomisteisissa oppilaitoksissa tästä ei ollut mainintaa ollenkaan.

Viimeisessä teemassa, eli kyvykkyyksien houkuttelun teemassa ei kontrolloivia käytänteitä ollut aineistossa nähtävissä yksityis- tai julkisomisteisissa oppilaitoksissa. Autonomiata luovien käytänteiden suhteen yhteistä oli se, että työntekijän omaa valintaa kunnioitettiin kummassakin. Eroavaisuuksia oli nähtävissä siinä, että julkisomisteisissa oppilaitoksissa autonomiata luovia käytänteitä edustivat lisäksi koko henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien luominen sekä työntekijän preferenssien kuuntelu.

Omistusmuotoon perustuvan tarkastelun pohjalta voidaan huomata, että lähestulkoon kussakin tarkastellussa teemassa oli sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia autonomian ja kontrollin suhteen talent managementin käytänteissä. Vahvinta yhtäläisyyttä näyttäytyi autonomian mahdollistamisessa hyvin suoriutuvien ylentämisen teemassa. Eniten kontrollia taas näyttäytyi heikosti suoriutuvien erottamisen teemassa. Eroavaisuuksista ei noussut yhtä vahvaa linjaa, ja näin ollen voidaan olettaa, että eroavaisuudet koskevat yksittäisiä oppilaitoksia, eivätkä omistusmuotoa. Tähän palataan myöhemmin tarkemmin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian pohjalta ammatillisten oppilaitosten talent managementin, eli parhaiden kykyjen johtamisen käytäntöjen autonomisuutta ja kontrollia. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat näin ollen itsemääräämisteoriat ja kontekstikuvauksen puolesta ammatilliset oppilaitokset sekä henkilöstöjohtaminen erityisesti talent managementin näkökulmasta. Tutkimukselle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä, joista ensimmäisen tehtävänä oli tarkastella ammatillisten oppilaitosten talent managementin käytäntöjen autonomisuutta ja kontrollia ja löytää vastauksia siihen, millaisia autonomisuutta ja kontrollia luovia talent managementin käytänteitä aineistosta on havaittavissa. Toisen tutkimuskysymyksen tehtävänä oli vastata siihen, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja yksityis- ja julkisomisteisten oppilaitosten välillä on nähtävissä. Vastauksiin pyrittiin vastaamaan deduktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Saatuja tuloksia tarkastellaan seuraavaksi yhteenvedon omaisesti sekä yhdistetään niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Aluksi luvuissa 6.1 ja 6.2 tarkastellaan tutkimuksen ensimmäistä tutkimuskysymystä, eli sitä, millaisia autonomisuutta mahdollistavia tai kontrollia luovia rakenteita esiintyy tutkittujen oppilaitosten talent managementin (parhaiden kykyjen johtamisen) käytännöissä. Luvussa 6.3 tarkastellaan puolestaan toista tutkimuskysymystä, eli sitä, millaisia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia on havaittavissa autonomisuutta mahdollistavissa ja kontrollia luovissa käytännöissä yksityis- ja julkisomisteisissa oppilaitoksissa. Lopuksi luvussa 6.4 yhdistetään johtopäätöksiä, joita on tehty suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

6.1 *Autonomia*

Tässä luvussa tarkastellaan ensimmäistä tutkimuskysymystä ja saatuja tuloksia autonomian osalta. Analyysin pohjalta huomattiin, että autonomiaa mahdollistavia keinoja ovat työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ja oman valinnan mahdollistaminen sekä henkilökohtaiset keskustelut ja sopiminen. Tästä voidaan huomata, että keinoja on kahdenlaisia; sellaisia, jotka luovat työntekijälle suoran mahdollisuuden päättää asioista, sekä sellaisia, jotka antavat työntekijälle mahdollisuuden esittää omia näkemyksiään ja mielipiteitään, kuten keskustelut. Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tarkastella esimerkiksi tiettyjen käytänteiden frekvenssejä, voitiin aineistosta kuitenkin silmämääräisesti huomata, että tutkituista teemoista autonomiaa esiintyi huomattavasti eniten hyvin suoriutuvien ylentämisen teemassa, ja autonomian mahdollisuuksia esiintyikin eniten etenemisen ja ylenemisen yhteyksissä sekä koulutuksiin hakeutumisessa. Seuraavaksi tarkastellaan vielä, miten havaitut autonomian keinot ovat yhdistettävissä teoreettiseen viitekehyksen myötä motivoitumiseen.

Taulukossa 1. (s. 23) on esitelty sisäisen motivaation synty Gagnén ja Decin (2005), Decin ja Ryanin (2000) sekä Nokelaisen (2019) mukaisesti. Heidän mukaansa sisäinen motivaatio syntyy sisäsyntyisen säätelyn myötä, aidosta nautinnosta ja kiinnostuksesta tehtävään sekä sisäisellä kausaliteetilla, jolloin motivaatio on luonnostaan autonominen. Näiden lisäksi käytös on itse määrättyä. Tässä tutkimuksessa edellä käsitellyin talent managementin autonomisuutta luovin keinoin, kuten antamalla työntekijöille ja henkilöstölle vaikuttamismahdollisuuksia koskien uraa, kouluttautumista tai organisaation jättämistä sekä heikkoa suoriutumista, voidaan tukevan sisäistä motivaatiota mahdollistamalla sisäistä säätelyä ja tukemalla aitoja kiinnostuksen kohteita esimerkiksi koulutusten ja urakehityksen suhteen. Myös Stonen ja kollegoiden (2009) mukaan autonomista motivaatiota voidaan luoda muun muassa avoimin kysymyksin, osallistamalla, tarjoamalla mahdollisuuksia sekä kehittämällä osaamista. Autonomian tukeminen edistää motivaation sisäistettyjä malleja, eli sisäistä motivaatiota, tunnistettua säätelyä sekä sisäistettyä säätelyä ja lopputuloksena työhön liittyvää tyytyväisyyttä. Autonomian tukeminen on lisäksi negatiivisesti yhteydessä ulkoiseen säätelyyn ja lisäksi motivoitumattomuuteen sekä työhön liittyvään stressiin ja sairauksien oireisiin. (Nie et al., 2015.) Näin

ollen havaitut autonomian tukemisen käytännöt, kuten vaikuttamismahdollisuudet etenemisen ja ylenemisen, koulutusten valinnan sekä esimerkiksi työpaikan jättämisen suhteen edistävät sisäistä motivaatiota työntekijöillä, sillä itseä koskevia päätöksiä voidaan tehdä itsestä ja omista näkemyksistä käsin.

6.2 *Kontrolli*

Seuraavaksi tarkastellaan ensimmäistä tutkimuskysymystä kontrollin osalta, eli vastataan siihen, millaisia kontrollia luovia rakenteita esiintyy tutkittujen oppilaitosten talent managementin käytännöissä. Aineistossa ilmenneet kontrollin keinot olivat jaettavissa suoraan kontrolliin sekä epäsuoraan kontrolliin. Epäsuoran kontrollin keinoja aineistossa ovat rahalliset kannustimet, suostuttelu ja houkuttelu sekä toimien perustelu organisaation hyödyllä. Aineistosta havaittuja suoran kontrollin keinoja taas ovat arviointi, kurinpidolliset toimet, kuten varoitukset tai irtisanomiset sekä esimiehen yksimielisen päätösvallan käyttö. Kuten aiemmin myös autonomian kohdalla ilmaistiin, ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu käytäntöjen tai mainintojen frekvenssejä. Kuitenkin myös kontrollin osuudesta oli silmämääräisesti huomattavissa yksi teema, jossa kontrollia sisältäviä käytäntöjä esiintyi huomattavasti enemmän kuin muissa. Kontrollia esiintyi heikosti suoriutuvien erottamisen teemassa paljon, ja kontrolli näkyikin arviointeina ja kurinpidollisina käytäntöitänä, kuten työtehtävien muutoksina, varoituksina ja jopa irtisanomisina.

Gagnén ja Decin (2005), Decin ja Ryanin (2000) sekä Nokelaisen (2019) koontien mukaisesti ulkoisen motivaation yhteydessä käytös on keskivaiheilla sen suhteen, onko se itse määrättyä vai ei. Kausaliteetti vaihtelee ulkoisesta sisäiseen ja syy käytökselle voi olla mahdollisuus palkintoihin tai rangaistuksiin, oman arvon mahdollisuus, tavoitteiden, säännösten ja arvojen tärkeys tai tavoitteiden, arvojen ja säännösten johdonmukaisuus. Merkittävää on huomata se, että motivaatio voi olla kontrolloitua, autonomista tai joitain tältä väliltä. Gagnén ja Decin (2005) mukaan eräs itsemääräämisteorian merkittävä aspekti onkin se, että ulkoinen motivaatio voi vaihdella autonomisuuden ja kontrollin asteiden välillä. Näin ollen, vain tarkastelemalla rakenteiden kontrolloivaa luonnetta, ei voida tarkasti paikantaa erillisten käytäntöjen yhteyttä

itsemääräämisteorian eri säätelykeinoihin tai kausalityetteihin. Stonen ja kollegoiden (2009) mukaan kontrolloivat työympäristöt heikentävät työntekijöiden kokemuksia autonomiasta, kompetenssista ja yhteenkuuluvuudesta. Heidän mukaansa näin syntyy ulkoista ja sisäistettyä motivaatiota. Ulkoinen ja sisäistetty motivaatio ovat molemmat osa ulkoista motivaatiota, sillä sisäistetty, tunnistettu ja integroitu säätely ovat kaikki sisäistettyä säätelyä, eli henkilöstä itsestään lähtöisin, ja ulkoinen ulkoapäin kontrolloitua (Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 1985a). Nämä säätelymuodot taas ovat osa ulkoista motivaatiota. Näin ollen kontrollia luovat käytännöt voidaan yhdistää ulkoiseen motivaatioon. Se, että itsemääräämisteorian mukaisesti ulkoisessa motivaatiossa käytöksen säätely voi olla itsemääräytymisen mukaisesti usealla eri tasolla, kuten myös suuri vaihtelu säätelyn, kausalityetin ja käytöksen suhteen, vahvistavat sitä, että itse asiassa myös kontrollin tasot voivat vaihdella suuresti. Esimerkiksi tämän tutkimuksen mukaisesti on esitetty, että kontrolli on joko suoraa tai epäsuoraa: näin ollen esimerkiksi epäsuoran kontrollin keinona rahallisella kannustimella voidaan ohjata työntekijän käytöstä tiettyyn suuntaan (kontrolli), mutta päätös on todellisuudessa itse tehty (autonomia). Tällöin autonomisuuden piirteestä huolimatta voidaan nähdä motivaation olevan ulkoista, sillä syy käytökselle on ollut palkinnon mahdollisuus. Näin ollen voidaan huomata, että autonomian ja kontrollin yhteydet sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon eivät ole yksiselitteisiä.

6.3 Omistusmuoto

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimukselle asetettua toista tutkimuskysymystä, eli sitä, millaisia yhtäläisyyksiä tai eroja havaituissa autonomisuutta mahdollistavissa ja kontrollia luovissa käytännöissä on yksityis- ja julkisomisteisissa oppilaitoksissa. Omistusmuodon suhteen tarkasteltuna aineistossa näyttäisi olevan sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia sekä autonomian että kontrollin suhteen lähes jokaisessa tarkastellussa teemassa. Erityisen vahvana näyttäytyneenä yhtäläisyytenä aineistosta voidaan nostaa autonomian kunnioitus hyvin suoriutuvien ylentämisessä, jossa sekä yksityis- että julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa oli nähtävissä esimerkiksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia sekä vapaata valintaa suhteessa koulutuksiin ja esimerkiksi kehityskeskusteluihin, joiden pohjalta suunnitelmia

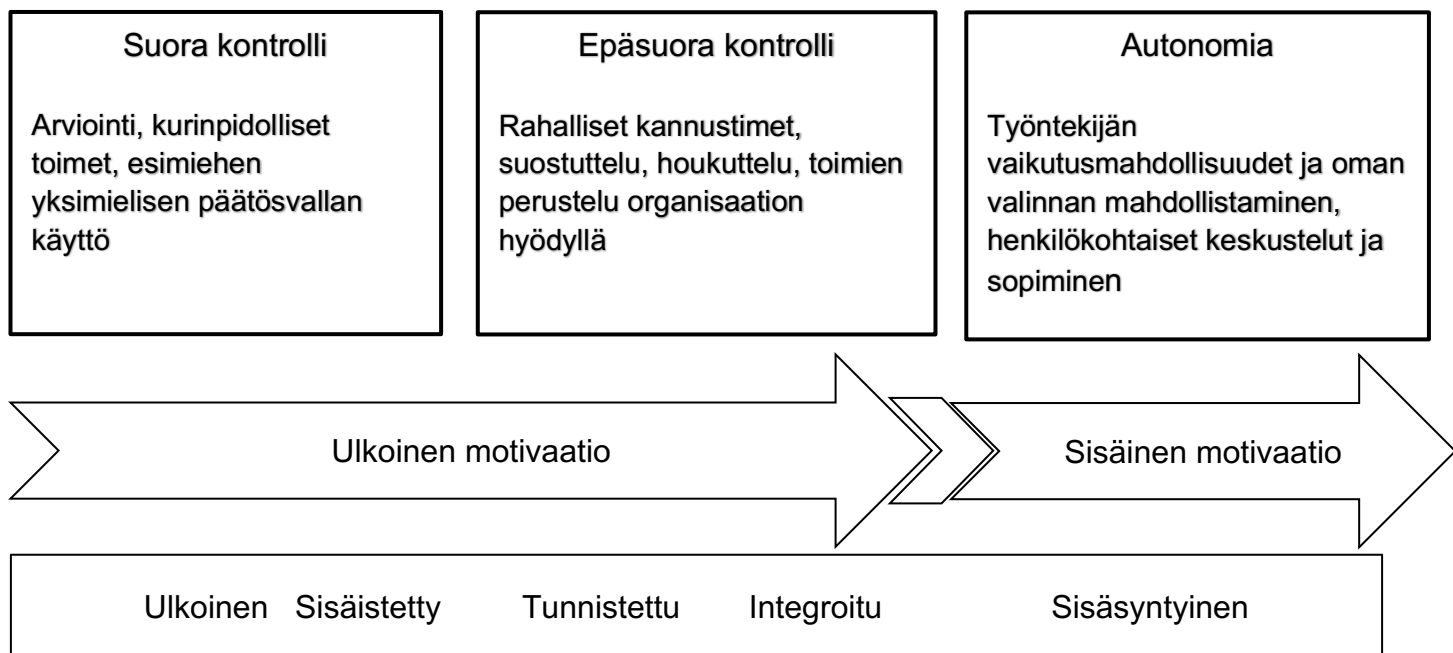
tehdään. Vahva yhtäläisyys oli nähtävissä myös siinä, että heikosti suoriutuvien erottamisessa näyttäytyi merkittävästi kontrollia sekä yksityis- että julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa muun muassa työterveyshuollon arviointien, työtehtävien räätälöinnin ja muiden työnjohdollisten keinojen kautta.

Muutoin aineistossa havaittuja yhtäläisyyksiä ja erityisesti eroavaisuuksia tulee tarkastella kriittisesti. Koska erityisesti eroavaisuuksia aiheuttaneita käytäntöjä ei yleensä mainittu omistusmuodosta riippuen montaa kertaa (vaikka lukumääriä tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti tarkasteltukaan), voitaisiin olettaa, että sekä yhtäläisyydet että eroavaisuudet, pois lukien yllä esitetyt vahvasti näyttäytyneet yhtäläisyydet, eivät välttämättä ole omistusmuodosta riippuvaisia. Pienet erot – jotka tässä tutkimuksessa on huomioitu erona siinä missä muutkin, sillä ei ole ollut tarkoitus tehdä lukumääriin perustuvaa tutkimusta – voivat itseasiassa olla riippuvaisia ainoastaan yksittäisten koulujen erilaisista käytännöistä, eivätkä välttämättä omistusmuodosta. Täten, voidaan olettaa, että suuret linjat talent managementin käytännöissä ovat yhtäläisiä sekä yksityis- että julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa. Merkittävää olisi tarkastella, johtuvatko yksityis- ja julkisomisteisten ammatillisten oppilaitosten yhtäläisyydet esimerkiksi tiukasta lainsäädännöstä tai esimerkiksi työehtosopimuksesta.

6.4 Yhteenveto

Seuraavaksi tarkastellaan vielä saatuja tuloksia yhteenvedon omaisesti suhteessa aiemmin esitettyihin yhteyksiin motivaatioon. Alla olevassa Kuviossa 4. esitellään aineistosta ilmenneiden kontrollin ja autonomian rakenteet yhdistettynä teoreettisen viitekehyksen avulla ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon sekä erilaisiin säätelyn mekanismeihin. Kuten aiemmin esitetty, ulkoinen, sisäistetty, tunnistettu ja integroitu säätely liittyvät ulkoiseen motivaatioon ja sisäsyntyinen säätely sisäiseen motivaatioon. Tämän yhteenvedon suhteen on merkittävää huomata, että yhteyksiä motivaatioon ei ole tutkittu empiirisesti, vaan ne on yhdistetty teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

KUVIO 4. Autonomian ja kontrollin rakenteet ja yhteys motivaatioon ja säätelyyn



Yllä näkyvää, aineiston ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennettua Kuviota 4. tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti. Ulkoinen motivaatio ja sisäinen motivaatio eivät ole todellisuudessa kovinkaan tarkasti eroteltavissa. Ulkoinen motivaatio voi esimerkiksi kausaliiteetiltaan olla ulkoisesta sisäiseen, käytöksen syy voi vaihdella palkintojen ja rangaistusten mahdollisuudesta tavoitteiden ja säännösten johdonmukaisuuteen ja motivaatio voi vaihdella kontrolloidun ja autonomisen välillä (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000). Mikäli tarkastellaan kuviossa esitettyjä säätelykeinoja, eli ulkoista, sisäistettyä, tunnistettua, integroitua ja sisäsyntyistä (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000), on hyvä huomata, että esimerkiksi sisäsyntyinen ja integroitua säätely ovat todellisuudessa hyvin lähellä toisiaan (Ryan & Deci, 2000). Toisaalta sisäistetty, tunnistettu ja integroitua säätely ovat kaikki sisäistettyä säätelyä, eli henkilöstä itsestään lähtöisin, ja ulkoinen ulkoapäin kontrolloitua (Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 1985a). Decin ja kollegoiden (2017) mukaan kontrolloitu motivaatio voi olla sisäisesti tai ulkoisesti kontrolloitua ja autonominen motivaatio on sisäsyntyistä tai täysin integroitua. Näin ollen edellä esitelty Kuvio 4. esittää vain havainnollistuksen tämän tutkimuksen aineistosta suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, mutta ei absoluuttista ja täydellistä totuutta. Kuvion avulla

voidaan kuitenkin luoda selkeyttä aineiston ja teorian välillä, kunhan sitä tarkastellaan kriittisesti. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio eivät siis ole kovinkaan helposti toisistaan erotettavissa, varsinkaan ulkoisesti havaittujen käytänteiden avulla. Mikäli tutkittaisiin itse työntekijöiden kokemuksia, voitaisiin käytänteiden ja motivaation suhteesta rakentaa totuudenmukaisempi kuvaus. Jatkotutkimusaiheita ja tutkimuksen tuloksia koskevaa pohdintaa tarkastellaan seuraavaksi luvussa 7.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen myötä voidaan huomata, että sekä yksityis- että julkisomisteisten ammatillisten oppilaitosten henkilöstöjohtamisen käytännöissä on nähtävissä laaja kirjo erilaisia autonomiaa ja kontrollia ilmentäviä käytänteitä. Jokinen kollegoineen (2018) tarkasteli saman aineiston pohjalta kvantitatiivisessa tutkimuksessaan johtamiskäytänteiden laatua suomalaisissa ammatillisissa oppilaitoksissa, ja havaitsi suhteellisen heikkouden henkilöstöjohtamisen käytänteissä. Heikkouden esitettiin perustuvan tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamista tukevien käytänteiden vähäiseen määrään, kuten suoriutumisperusteisten palkitsemis- ja ylenemisjärjestelmien vähäisyyteen, vähäisiin keinoihin puuttua työntekijöiden heikkoon suoriutumiseen, heikkoihin keinoihin pitää hyvin suoriutuvia työntekijöitä näiden ollessa lähtöaikeissa sekä palkkausjärjestelmien joustamattomuuteen ja huonoihin mahdollisuuksiin irtisanoa heikosti suoriutuvia työntekijöitä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida, eikä yritetä tehdä johtopäätöksiä ammatillisten oppilaitosten talent managementin tai henkilöstöjohtamisen keinojen ”hyvyydestä” tai ”huonoudesta” tai siitä, onko se parempaa yksityisomisteisissa tai julkisomisteisissa. Voidaan ainoastaan tehdä johtopäätöksiä siitä, miten parhaiden kykyjen johtamisen autonomian mahdollistamisen tai kontrollin luomisen keinoin vaikutetaan työntekijöiden motivaatioon ja miten nämä eroavat yksityis- ja julkisomisteisissa oppilaitoksissa.

Mikäli peilataan tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimukseen, voidaan huomata tietynlaista ristiriitaisuutta. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen heikkous perustui esimerkiksi vähäisiin keinoihin puuttua työntekijöiden heikkoon suoriutumiseen ja irtisanoa heikosti suoriutuva työntekijä. Tämän teeman käytänteiden taas nähtiin tässä tutkimuksessa heijastavan merkittävästi kontrollin piirteitä. Tässä tutkimuksessa esitetään, että esimerkiksi kyseisen teeman kontrollia luovat käytänteet aiheuttavat ulkoista motivoitumista työhön rangaistuksen pelossa, kun taas

näiden käytänteiden puute nähdään Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksessa heikkoutena. Myös suoriutumisperusteisten ylenemisjärjestelmien puute nähtiin Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen heikkoutena. Tässä tutkimuksessa taas ylenemis- ja kehittymismahdollisuudet heijastelivat merkittävästi autonomian piirteitä. Tässä tutkimuksessa työntekijästä itsestään ja tämän tarpeista, ei suoriutumisesta, lähtevä kehittyminen ja eteneminen heijastelivat merkittävästi autonomiaa mahdollistavia käytänteitä aineistossa, jonka taas oletettiin luovan sisäistä motivoitumista työtä kohtaan. Toisaalta myös palkitsemisjärjestelmien jäykkyys on esitetty Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen heikkoutena. Tässä myös rahallisen palkitsemisen nähdään epäsuorana kontrollin keinona ilmentävän kontrollia ja täten se on oletettavasti yhteydessä ulkoiseen motivaatioon.

Edellä esitettyjä eroavaisuuksia voidaan selittää näkökulmien erolla. Jokinen kollegoineen (2018) ovat tarkastelleet henkilöstöjohtamista ja sen käytänteitä johtamisen laadun näkökulmasta, kun taas tässä tutkimuksessa käytänteitä on tarkasteltu autonomian ja kontrollin avulla suhteessa työntekijöiden motivoitumisen mahdollisuuksiin. Tässä tutkimuksessa siis ei pyritä ottamaan kantaa talent managementin käytäntöjen laatuun, vaan ainoastaan motivoitumisen elementteihin itsemääräämisteorian pohjalta. Collingsin ja Mellahin (2009) sekä Lawlerin (2003) mukaan liittämällä esimerkiksi työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivaation elementtejä osaksi talent managementin teoriaa, voidaan vaikuttaa osaamisen säilyttämiseen sekä suoritukseen. Täten, toisaalta myös motivaation voidaan nähdä olevan yhteydessä talent managementin käytänteiden laatuun.

Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksessa oli havaittu myös viitteitä siitä, että henkilöstöjohtamisen – ja johtamisen ylipäätään – käytännöt olisivat heikompia julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa. Tämän tutkimuksen pohjalta ei voida suoranaisesti tukea tätä tulosta. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset osoittivat, että omistusperusteisen tarkastelun pohjalta erot talent managementin käytänteiden autonomian ja kontrollin esiintyvyydessä olivat pieniä, ja niiden voidaan mahdollisesti olettaa johtuvan ennemminkin oppilaitoskohtaisista eroista kuin siitä, että ne olisivat riippuvaisia yksityis- ja julkisomisteisuudesta. Tämä oletus kuitenkin vaatii vahvistusta, eikä perustu kuin tulkintaan. Vaikka tutkimuksessa ei tarkasteltu ammatillisten oppilaitosten

henkilöstöjohtamisen käytänteiden laatua, voidaan kuitenkin karkeasti sanoa, että motivoitumisen edellytysten laadussa autonomian ja kontrollin näkökulmasta ei havaittu merkittäviä eroja tai ne olivat hyvin pieniä. Yhtäläisyyksiä sen sijaan havaittiin autonomian mahdollistamisessa hyvin suoriutuvien ylentämisessä ja kehittämisessä sekä kontrollissa heikosti suoriutuvien työntekijöiden kohtelussa.

Tuomalla esiin tämän tutkimuksen sekä Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksen eroavaisuuksia ei ole tarkoitus pyrkiä vakuuttamaan, että ainoastaan jompikumpi tutkimuksista on oikeassa. Tarkoitus on osoittaa, miten erilaisista näkökulmista tarkasteltuna voidaan saada hyvin poikkeavia tuloksia henkilöstöjohtamisen saralla. Tämä näkökulmien ero voidaan yhdistää myös henkilöstöjohtamisen kahteen erilaiseen lähestymistapaan: pehmeään ja kovaan henkilöstöjohtamiseen (Legge, 1978). Viitalan, Järllströmin ja Uotilan (2014) mukaan pehmeällä henkilöstöjohtamisella viitataan henkilöstöön ja sen inhimilliseen luonteeseen, arvoon organisaatiossa sekä sen kehittämiseen. Viitalan ja kollegoiden (2014) mukaan tarkastelussa tällöin ovat motivointi, osaamisen kehittäminen ja sitouttaminen, kun taas kovassa henkilöstöjohtamisessa korostetaan tehokkuus- ja kustannusnäkökulmaa, eli henkilöstön resurssiluonnetta. Heidän mukaansa tällöin henkilöstöä tarkastellaan kulueränä, jota voidaan kustannustehokkuuden myötä maksimoida ja kontrolloida. Boselien, Brewsterin ja Paauwen (2009) mukaan henkilöstöjohtamisen kontekstissa onkin yhä useammin löydettävä tasapaino erilaisten vaikutusten ja tavoitteiden kanssa. Näin ollen voidaan todeta, että Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksessa saadut tulokset sekä tässä saadut tulokset tarkastelevat ammatillisten oppilaitosten johtamista eri näkökulmista, eivätkä näin ollen sulje toisiaan pois, vaan voivat täydentää toisiaan. Kun pyritään yhdistelemään näissä tutkimuksissa havaittua kovaa ja pehmeää henkilöstöjohtamista, ollaan todellisten ja käytännöllisten henkilöstöjohtamisen haasteiden äärellä.

Tässä tutkimuksessa autonomiaa luovia piirteitä talent managementin käytänteissä olivat työntekijän päätösvalta, työntekijöiden mieltymysten kuuntelu, keskustelut sekä asioista sopiminen esimiehen ja alaisen välillä. Työntekijöiden tavat vaikuttaa päätöksiin organisaatiossa voidaan jakaa kahteen erilaiseen tapaan: suoraan (decision control) tai epäsuoraan (process control). Suora tapa vaikuttaa antaa mahdollisuuden päättää kyseessä olevan asian tai tehdä

valinnan kahden vaihtoehdon välillä. Epäsuorasta vaikuttamisesta taas on kyse silloin, kun työntekijöille annetaan ääni (voice), jolloin heille tarjotaan mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja näkemyksensä itseään koskevissa asioissa. (Maaniemi, 2015.) Tämän tutkimuksen aineistossa oli nähtävissä selkeästi molempia tapoja vaikuttaa päätöksiin, sekä suoria että epäsuoria.

Stonen ja kollegoiden (2009) mukaan autonomista motivaatiota voidaan luoda avoimin kysymyksin, kuuntelemalla, tarjoamalla vaihtoehtoja, antamalla palautetta, minimoimalla kontrollia sekä kehittämällä osaamista. Tämä vahvistaa tässä tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia siitä, että keskusteluin ja antamalla työntekijälle itselleen äänen, voidaan luoda autonomista motivaatiota. Stonen ja kollegoiden (2009) tulosten pohjalta voidaan kuitenkin huomata keskustelujen ristiriitainen merkitys; työntekijälle on esimerkiksi keskusteluun kutsuttaessa annettava ääni ja tätä on kuunneltava – muuten keskusteluilla keinoina ei ole yhteyttä autonomiaan. Autonomisen motivaation luominen vaatii tukevaa dialogia, joka alkaa avoimista kysymyksistä tärkeän asian äärellä (Stone et al., 2009). Näin ollen keskusteluin voidaan edesauttaa työntekijöiden autonomiaa ja luoda vaikuttamismahdollisuuksia työntekijöille tilanteissa, jotka koskettavat etenemistä uralla, palkitsemista ja heikkoa suoriutumista sekä toisaalta hyvin suoriutuvien lähtöaikoja. Mikäli työntekijälle ei keskustelujen yhteydessä annetta mahdollisuutta osallistua tai tätä ei kuunnella, voivat keskustelut itseasiassa toimia kontrollin välineinä.

Kun käsitellään autonomiaa ja sen keinoja, on siis merkittävää tarkastella kriittisesti sitä, mitä on sanottu. Kysymys on loppujen lopuksi siitä, miten on todella toimittu ja miten toiminnan kohde (työntekijä) kokee tilanteen. Esimerkiksi esimies voi vedota tehdyssä päätöksessä käytyyn keskusteluun, mutta keskustelussa ei välttämättä ole annettu työntekijälle mahdollisuutta vaikuttaa.

Tässä tutkimuksessa kontrollin keinot jaettiin kahteen eri ryhmään: suoraan kontrolliin ja epäsuoraan kontrolliin. Suoraan kontrolliin sisältyi arvioinnin, kurinpidollisten toimien ja esimiehen yksimielisen päätäntävällän käytännöt. Epäsuoraan kontrolliin taas sisältyivät rahalliset kannustimet, suostuttelu, houkuttelu ja toimien perustelu organisaation hyödyllä. van der Kolk, van Veen-Dirks ja ter Bogt (2018) tarkastelivat johtamisen kontrollin yhteyttä työntekijöiden motivaatioon Tanskassa julkisella sektorilla. He huomasivat, että tulokontrolli (results control), joka keskittyy nimensä mukaisesti tarkastelemaan haluttuja

lopputuloksia, on yhteydessä ulkoiseen motivaatioon ja parempaan suoriutumiseen. Tämän lisäksi he huomasivat, että henkilöstökontrolli (personnel control), joka sisältää henkilöstön koulutuksen ja rekrytoinnin, sekä kulttuurinen kontrolli (cultural control), joka sisältää työskentelyn jaettujen arvojen ja normien mukaisesti, ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon ja parempaan suoriutumiseen. van der Kolkin ja kollegoiden (2018) tulosten myötä voidaan peilata myös tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Voidaan nähdä, että ulkoiseen motivaatioon yhdistetty tuloskontrolli vastaa enemmän tai vähemmän tässä tutkimuksessa saatua kontrollin keinojen kokonaisuutta: tavoitteena niissä on ohjata suoriutumista ja työn tuloksia haluttuun suuntaan. Esimerkiksi irtisanomisilla ja muilla kurinpidollisilla toimilla pyritään kitkemään heikkoa suoriutumista tai rahallisin kannustimin ohjaamaan työntekoa haluttuja tavoitteita tai suoriutumista kohti sekä pitämään hyvä suoriutuminen organisaatiossa. Mikäli tarkastellaan rahallisia kannustimia, Stonen ja kollegoiden (2009) mukaan itsemääräämisteorian mukaisesti reilut palkat ja etuudet ovat tavoiteltavia, mutta motivoinnin keinoina näiden käyttö olisi minimoitava, sillä ne eivät edesauta autonomista motivaatiota. Van Herpenin, Van Praagin & Coolsin (2005) mukaan palkitseminen on yhteydessä ulkoiseen motivaatioon. He totesivat kuitenkin palkitsemista tutkiessaan, että ylennyksillä voidaan nähdä olevan yhteyksiä sisäiseen motivaatioon.

Seuraavaksi käsitellään omistusmuotoon perustuvaa tarkastelua. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että talent managementin käytänteiden autonomiassa ja kontrollissa näyttäytyi samanlaisia suuria linjoja yksityis- ja julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa. Tutkimuksen pohjalta tehtiin lisäksi tulkintoja, joiden mukaan erot autonomiassa ja kontrollissa yksityis- ja julkisomisteisten ammatillisten oppilaitosten välillä ovat niin pieniä, että ne saattavat johtua eroista yksittäisissä oppilaitoksissa, eivätkä ole niinkään riippuvaisia omistusmuodosta. Esimerkiksi julkisessa keskustelussa tehdään usein vastakkainasetteluja yksityis- ja julkisomisteisten organisaatioiden välille. Kuitenkin esimerkiksi Macklin, Smith ja Dollard (2006) havaitsivat, että yksityisen ($N=143$) ja julkisen ($N=84$) sektoreiden työntekijöiden välillä ei ollut eroavaisuuksia työssä koetussa stressissä. Boyne, Jenkins ja Poole (1999) havaitsivat viime vuosituhaten lopulla tutkimuksessaan, että henkilöstöjohtamisessa on eroja yksityisen ja julkisen sektorin välillä, mutta näiden kahden sektorin lähentymistä

henkilöstöjohtamisen kentällä oli jo havaittavissa. Budhwar ja Boyne (2004) puolestaan tutkivat henkilöstöjohtamista Intiassa ja havaitsivat, että erot henkilöstöjohtamisen käytännöissä yksityisellä ja julkisella sektorilla eivät ole kovinkaan merkittäviä. Rainey ja Chun (2007) toteavat, että teoreetikoiden mukaan yksityis- ja julkisjohtamisessa alkaa näkyä enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia.

Toisaalta, Jokinen kollegoineen (2018) havaitsi tutkimuksessaan laatueroja yksityis- ja julkisomisteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa johtamisen suhteen ylipäättään, sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Voidaan siis toisaalta pohtia, johtuuko havaittu eroavaisuus johtamisen eroavaisuuksissa aiemmin tarkastellusta näkökulmien moninaisuudesta vai esimerkiksi tutkimuksessa käytettyjen mittareiden eroavaisuudesta. Toisaalta Jokisen ja kollegoiden (2018) tutkimuksessaan havaitsema laatuero yksityis- ja julkisomisteisten oppilaitosten välillä ei välttämättä johdu tässä havaitusta eroavaisuuksien puutteesta, vaan siitä, että laadukkaammaksi havaitulla yksityisellä sektorilla voidaan käyttää enemmän käytäntöjä, jotka on tutkimuksessa arvioitu laadukkaiksi, mutta näitä ei suoranaisesti puutu julkiselta sektoriltakaan, niitä vain havaittiin vähemmän. Edellä mainitut näkökulmat ja huomiot yksityisten ja julkisten sektoreiden organisaatioiden tarkasteluista kuitenkin tuovat ilmi sitä, että mittarein ja näkökulmien eroin voidaan saada samasta aineistostakin erilaisia tuloksia.

Voidaan lopuksi vielä pohtia sitä, onko sisäinen motivaatio työssä itseasiassa edes välttämätöntä. Lähes aina työn tekemiseen liittyy pakko, kuten taloudellinen toimeentulo. Onko sisäinen motivaatio työssä siis mahdollista, tai edes tarpeellista? Gerhart ja Fang (2015) totesivat tutkimuksessaan, että sisäinen motivaatio ei ole työssä tarpeellista. Kuitenkin Cerasoli, Nicklin ja Ford (2014) totesivat, että sisäinen motivaatio on yhteydessä suoriutumiseen ja suorituksen laatuun. Lisäksi, kuten luvussa 3.2 esiteltiin, sisäinen motivaatio on Gagnén ja Forestin (2008) mukaan yhteydessä muun muassa parempaan suoriutumiseen (Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990; Baard, Deci & Ryan, 2004), lisääntyneeseen hyvinvointiin (Ilardi et al., 1993) ja tavoitteiden saavuttamiseen (Sheldon & Elliot, 1998). Useat organisaatiot edistävät työntekijöiden fokuksella työssä ulkoisin arvoin. Kuitenkin ulkoisella fokuksella voi olla negatiivisia vaikutuksia sekä henkilöön itseensä että organisaatioon. (Vaanteenkiste et al., 2010.) Mikäli tarkastellaan edellytyksiä ulkoiselle

motivaatiolle, Vansteenkiste ja kollegat (2010) huomauttavat, että materialistiset arvot ovat negatiivisesti yhteydessä työtuloksiin ja positiivisesti yhteydessä aikeisiin jättää työ. Heidän mukaansa useat organisaatiot edistävätkin työntekijöiden fokusta työssä ulkoisin arvoin, vaikka ulkoisella fokuksella on negatiivisia vaikutuksia sekä henkilöön itseensä että organisaatioon. Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan siis nähdä tukea sille, että sisäinen motivaatio työssä on tavoiteltavaa.

7.1 Tutkimustulosten etiikka, tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustulosten etiikkaa, tämän tutkimuksen rajoituksia sekä lopuksi jatkotutkimusaiheita. American Psychological Association (myöhemmin APA) (2002) asettaa tutkimustutkimusten raportoinnille kaksi ulottuvuutta: ensinäkin sen, että tutkimustuloksia ei keksitä tai väärennetä, sekä toiseksi sen, että mikäli julkaistussa aineistossa on merkittäviä virheitä, ne tulee kohtuullisesti korjata. Näistä ensimmäinen koskee tutkimustulosten avaamista ja selittämistä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa ei ole tekaistu tai väärennetty tuloksia, vaan tulosten rehellisyyteen ja raportoinnin eettisyyteen on kiinnitetty huomiota, ja saadut tulokset vastaavat sitä, mitä tässä tutkimuksessa on raportoitu. On kuitenkin hyvä huomioda, että teorialähtöisyydestä huolimatta analyysi perustuu tutkijan tulkintaan, ja esimerkiksi tässä tutkimuksessa autonomian tuloksina esitellyt keskustelut ja ryhmäperusteinen päätösvallan käyttö voisivat toisen tutkijan tarkastelemina näyttäytyä kontrollina. Tutkijan käyttämää tulkintaa lukuun ottamatta tulokset on kuitenkin pyritty esittelemään sellaisenaan kuin miten ne on analyysissa saatu aikaan. Toinen eettinen ulottuvuus koskee virheitä julkaisun jälkeen (APA, 2002). Tämän tutkimuksen yhteydessä on pyritty toimimaan mahdollisimman huolellisesti siten, ettei tulosten raportoinnissa ole tullut virheitä. Mikäli näin kuitenkin olisi, ryhdyttäisiin välittömiin toimiin asian korjaamiseksi, etenkin, mikäli tulokset julkaistaan laajemmalle yleisölle esimerkiksi tieteellisessä julkaisussa.

APA (2002) asettaa eettisiä reunaehtoja myös plagioinnista ja tunnustuksen antamisesta suhteessa julkaisuihin. Plagiointi on APAn (2002) mukaan toisen työn tai tulosten esittelemistä ominaan, vaikka alkuperäiseen tekijään olisi viitattu.

Tässä tutkimuksessa ja tulosten esittämisessä on tietoisesti pyritty välttämään plagiointia ja kaikki lähteisiin on viitattu asianmukaisesti. Tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset ovat tämän tutkimuksen aineiston ja siihen kohdistetun analyysin tuloksia, eivätkä toisesta tutkimuksesta tai toiselta tutkijalta plagioituja. APAn (2002) mukaan tulkintoja ja johtopäätöksiä tehtäessä on huomioitava testauksen tai tutkimuksen tarkoitus, tutkijan kyvykkyys sekä vaihtelevat tekijät, kuten tutkittujen henkilöiden ominaisuudet: esimerkiksi tilanteeseen, henkilöön tai kieleen liittyvät tekijät. Tässä tutkimuksessa on johtopäätöksiä tehtäessä pyritty pitämään fokus tämän tutkimuksen tarkoituksessa ja viitekehyksessä. Samalla on pyritty huomioimaan tutkijan kokemattomuus tutkimuksen tekemisessä, ja näin ollen erityisesti johtopäätösten ja pohdinnan yhteydessä pyritty kiinnittämään erityistä huomioita perusteluihin, jotka voidaan turvata ulkopuolisten lähteiden avulla. Myös tutkittujen rooli on pyritty pitämään taustalla sekä aineiston analyysissä, tulosten esittämisessä ja johtopäätösten tekemisessä. Voidaankin pohtia sitä, ovatko johtajat itse oikeita henkilöitä arvioimaan omaa johtamistaan. Aineiston olisikin ollut syytä olla laajempi käsittäen myös johdettavien näkemyksiä johtamisesta. Lisäksi tutkittujen kielellisyyteen ja viestintään liittyen analyysistä pohdintaan on pyritty kiinnittämään huomiota, siihen, että osa tuloksista on ollut suoraan litteroituja ja osa tiivistyksiä vastauksista. Esimerkiksi tulosten esittämisessä suoria lainauksia on esitetty sen vuoksi, että myös lukija pystyy seuramaan vaihtelevasti kirjatusti tehdystä aineistosta saatuja tuloksia ja pyrkii tarkastelemaan näitä kriittisesti.

Laadullisen tutkimuksella ei lähtökohtaisesti pyritä yleistettävyyteen, vaan ymmärryksen lisääntymiseen (Vilka, 2015). Vilkan (2015) mukaan laadullisen tutkimuksen tulosten yleistettävyys riippuu kokonaisuudesta ja siitä, miten otetaan kantaa esimerkiksi aiempiin tutkimuksiin ja vaikkapa lakeihin, eli miten tulokset siis asetetaan suhteessa tutkimuksen kulttuuriseen ja sosiaaliseen kontekstiin (Varto, 1992). Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kattamaan kaikkia Suomen ammatillisia oppilaitoksia. Yleistettävyys on käytännössä mahdotonta, sillä tässä tutkimuksessa tuloksiin on saattanut valikoitua myös yksittäisiä mainintoja ja yhden johtajan käyttämiä toimia tai näkemyksiä, sillä yksittäisten mainintojen frekvenssejä ei ole tarkasteltu. Toisaalta, yleistettävyys ei ollut tämän tutkimuksen tarkoitus, vaan tarkoituksena oli nimenomaan löytää aineistosta tarkasteltuja ominaisuuksia edustavia

käytäntöjä. On kuitenkin hyvä huomioida se, että näillä ei voida yleisesti kuvata Suomen ammatillisten oppilaitosten henkilöstöjohtamista ja talent managementia – saatujen tulosten esittäminen on tarkoituksenmukaista ainoastaan tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta. Guban ja Lincolnin (1994) mukaan aineiston tarkastelu teoreettisen viitekehyksen puitteissa voikin heikentää tutkimuksen objektiivisuutta, ja tulokset ovat merkittäviä ainoastaan teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.

Tulosten objektiivisuuteen tulee kiinnittää huomiota myös, koska tutkimustulokset on saatu deduktiivisen sisällönanalyysin pohjalta. Vaikka objektiivisuus on ollut tutkimuksessa tavoitteena ja aineiston analyysiä on pyritty tarkastelemaan teorian pohjalta, eli deduktiivisesti, on tutkija todennäköisesti tehnyt valintoja, joita joku toinen tutkija ei välttämättä tekisi. Guban ja Lincolnin (1994) mukaan analyysi ja kaikki saadut tulokset ovatkin ihmisen rakentamia; ihmismielen keksintöjä ja täten alisteisia virheille. Näin ollen saadut tulokset heijastelevat tutkijan tulkintoja aineistosta objektiivisuuden tavoittelusta huolimatta.

Saatuja tuloksia on syytä tarkastella kriittisesti myös suhteessa omistusperusteiseen tarkasteluun autonomian ja kontrollin yhtäläisyyksistä. Tämän tutkimuksen aineisto oli yksityisomisteisten ($N=18$) ja julkisomisteisten ($N=52$) oppilaitosten suhteen lukumäärien mukaan epäsuhtainen. Tällöin tämä on voinut vaikuttaa tulosten vinoutumiseen, sillä vastauksia yksityisomisteisista oppilaitoksista on saatu huomattavasti vähemmän. Tutkimusta tehtäessä olisi ollut merkittävää kerätä aineisto, joka olisi ollut omisteisuusperustaltaan määrällisesti tasavertainen. Toisaalta nyt aineisto on kerätty Bloomin ja kollegoiden (2014) WMS-ohjeistuksen mukaisesti, eikä tähän sisältynyt omistusperusteisuuden määrällinen tasavertaisuus.

Lopuksi esitellään vielä tämän tutkimuksen myötä nousseita jatkotutkimusaiheita. Sekä tutkimuksen analyysissä että saatujen tuloksien suhteen merkittävänä haasteena koettiin se, että aineisto ei kattanut talent managementin kohteiden – työntekijöiden – kokemuksia, joihin esimerkiksi motivaation synty perustuu. Näin ollen merkittävimpana jatkotutkimusaiheena nähdään rikkaamman aineiston kerääminen, jossa tarkasteltaisiin työntekijöiden kokemuksia talent managementin käytänteistä sekä niiden tuomasta

autonomiasta ja kontrollista. Tällöin voitaisiin syventää tässä tehtyä tarkastelua rakenteellisista tekijöistä koettuihin, sisäisiin tekijöihin.

Jatkotutkimusaiheena nähdään lisäksi yksityis- ja julkisomisteisten ammatillisten oppilaitosten johtamisen käytäntöjen samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien tarkastelun syventäminen. Tämän tutkimuksen tutkimusaihetta voitaisiin syventää keräämällä oppilaitosjohtajilta toinen aineisto, joka keskittyy tarkemmin itsemäääämisteorian ja autonomiaan sekä kontrolliin, jolloin voitaisiin etsiä kvantitatiivisesti samankaltaisuuksille ja eroavaisuuksille korrelaatioita suhteessa omistajuuteen. Näin voitaisiin vahvistaa tai kumota tämän tutkimuksen oletus siitä, että havaitut erot eivät ole yhteydessä omistusmuotoon, vaan eroihin yksittäisissä oppilaitoksissa.

8 LÄHTEET

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P. & Brackfield, S. C. (1990). Social influences of creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3, 6–21.
- American Psychological Association. (2002). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychologist*, 57(12), 1060–1073.
- Andrews, C. (2016). Integrating public service motivation and Self-determination theory: A framework. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 238–254.
- Ango, M. L. (2002). Mastery of science process skills and their effective use in the teaching of science: An educology of science education in the Nigerian context. *International Journal of Educology*, 16(1), 11–30.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Badafal, I. (2003). *Managemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Beamond, M., Farndale, E. & Härtel, C. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499–510.
- Beechler, S. & Woodward, I. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15, 273–285.
- Beverborg, A. O. G., Sleegers, P. J. C. & van Veen, K. (2015). Fostering teacher learning in VET colleges: Do leadership and teamwork matter? *Teaching and Teacher Education*, 48, 22 – 33.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12–33.

- Bloom, N., Propper, C., Seiler, S. & Van Reenen, J. (2015). The impact of competition on management quality: Evidence from public hospitals. *Review of Economic Studies*, 82, 457–489.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, CXXII, 1351–1408.
- Bloom, N., Renata, L., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2014). Does management matter in schools? *Economic Journal*, 125, 647–674.
- Boselie, P., Brewster, C. & Paauwe, J. (2009). In search of balance – managing the dualities of HRM: An overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461–471.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2018). Key to stimulating team learning through team-oriented HRM? An explorative study among teacher teams in VET colleges. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 694–711.
- Boyne, G., Jenkins, G. & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407–420.
- Budhwar, P. S. & Boyne, G. (2004). Human resource management in the Indian public and private sectors: An empirical comparison. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 346–370.
- Coates, H., Meek, L., Brown, J., Friedman, T., Noonan, P. & Mitchell, J. (2013). VET leadership for the future – characteristics, contexts and capabilities. *Journal of Further and Higher Education*, 37(6), 819–843.
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 9(4), 304–313.
- Davies, B. & Davies, B. J. (2010). Talent management in academic. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–135.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology* 49(1), 14–34.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Doshi, N. & McGregor, L. (2015). *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation*. New York: Harper Collins.
- Engblom-Pakkala, K. (2018). Institutionaalisen koulun strategiset käytännöt: diskursiivinen lähestymistapa. Tampereen yliopisto: väitöskirja.
- Engkoswara & Komariah, A. (2010). *Komariah, Afministrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Ferdinand, B. (2009). *Survei tentang MBS Berdasarkan Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik di SMAN 1 Barumun*. Reserach Report. University of Northern Sumatra.
- Frey, B. S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199–223.
- Gagné, M. (2014). *Oxford Library of Psychology: Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizationl Behavior*, 26, 331–362.
- Gagné, M. & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of Self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225–232.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279.
- Ghomi, H. & Ahmadi, H. (2018). Assessment of student's talent management in a corporate university. *Management Science Letters* 8, 1375–1386.

- Gilbert, S. L. & Kelloway, E. K. (2014). Leadership. Teoksessa M. Gagné (Toim.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory*, 181–198. New York: Oxford University Press.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Toim.) *Handbook of Qualitative Research*, 105–117. Sage Publications, Inc.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A Self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 74–89.
- Huotari, V. & Kalalahti, J. (2017). Työ, koulu ja simulaatio ammattiin oppimisessa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 19(1), 47–55.
- Hytönen, K. & Kovalainen, A. (2018). Koulutuksen ja työelämän rajapinnat yritysvetoisessa ammatillisessa koulutuksessa: Tapaustutkimus KONE Hissit Oy. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 20(1), 26–43.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Psychology*, 23, 1789–1805.
- Jokinen, J., Sieppi, A. & Maliranta, M. (2018). Johtamiskäytäntöjen laatu Suomen ammatillisessa peruskoulutuksessa. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 114(2), 176–189.
- Khoreva, V., Vaiman, V. & Van Zalk, M. (2016). Talent management practice effectiveness: Investigating employee perspective. *Employee Relations* 39(1), 19–33.
- Koestner, R. & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being internally motivated: A closer look at introjection, identification and intrinsic motivation. Teoksessa E. L. Deci & R. M. Ryan (Toim.) *Handbook of Self-Determination Research*, 101–121. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Koestner, R., Losier, G. F., Vallerand, R. J. & Carducci, D. (1996). Identified and introjected forms of political internalization: Extending self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1025–1036.
- Kontoghiorghes, C. (2015). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational

commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.

Laki ammatillisesta koulutuksesta annetun lain muuttamisesta 547/2018.

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain muuttamisesta 548/2018.

Lawler, E. E. (2003). *Treat People Right: How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, J-S., Back, K-J. & Chan, E. S. W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A Self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768–789.

Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw Hill.

Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (Toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, 76–97. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.

Lyness, L. M., Lurie, S. J., Ward, D. S., Mooney, C. J. & Lambert, D. R. (2013). Engaging students and faculty: Implications of Self-determination theory for teachers and leaders in academic medicine. *BMC Medical Education*, 13(151).

Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (Toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, 123–134. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Mackey, J. & Sisodia, R. (2014). *Conscious Capitalism*. Brighton, MA: Harvard Business Review Press.

Macklin, D. S., Smith, L. A. & Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, distress and job satisfaction, and the demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology*, 58(3), 130–143.

Maliranta, M., Jokinen, J. & Sieppi, A. (2018). Johtamiskäytäntöjen tutkimus: havainnot Suomen ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitoksista ja teollisuuden työpaikoilta. *Talous ja yhteiskunta*, 2, 18–23.

McCormack, J., Propper, C. & Smith, S. (2014). Herding cats? Management and university performance. *Economic Journal*, 124, F534–F564.

- Mensah, J. K. (2019). Talent management and employee outcomes: A psychological contract fulfilment perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325–344.
- Meyer, J. P. & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 60–62.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. California: Sage.
- Mosoge, M. J. & Van, P. C. d. (1998). School-based management and school effectiveness: Implications for the new roles of principals and teachers. *Koers*, 63(1-2), 73–87.
- Ng, J. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L. & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325–340.
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M. & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing Self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245–255.
- Niemi, A-M. & Jahnukainen, M. (2018). Tuen tarve, työelämäpainotteisuus ja itsenäisyyden vaatimus ammatillisen koulutuksen kontekstissa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 20(1), 9–25.
- Nokelainen, P. (2019). Kohti itseohjautuvaa oppimista ammatillisessa koulutuksessa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 21(1), 4–13.
- Nokelainen, P., Asplund, R., Juujärvi, S. & Kovalainen, A. (2018). Muutokset haastavat ammatillisen koulutuksen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 20(1), 4–8.
- Nokelainen, P. & Rintala, H. (2017). Ajankohtaista ammattikasvatuksessa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 19(1), 4–8.
- Opetushallitus. (2018). Reformi tavoitteista toiminnaksi – kokemuksia ammatillisen koulutuksen johtamisesta. *Raportit ja selvitykset 2018:14a*.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). Ammatillisen koulutuksen reformi. Haettu 5.9.2019 osoitteesta <https://minedu.fi/amisreformi>.
- Orsedemir, A., Tilki, G. & Altinay, F. (2019). Evaluation by teachers of “Use of influence in agile management” by school administration. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66(6), 577–589.

- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in Work Organizations*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Pink, D. (2009). *Drive*. New York: Riverhead Books.
- Rainey, H. G. & Chun, Y. H. (2007). Public and private management compared. Teoksessa (E. Ferlie, L. E. Lynn Jr. & C. Pollitt (Toim.) *The Oxford Handbook of Public Management*, 72–102. Oxford: Oxford University Press.
- Reeve, J. (2015). Giving and summoning autonomy support in hierarchical relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(8), 406–418.
- Rigby, C. S. & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147.
- Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2004). *The Strategic Development of Talent*. New York: Human Resources Development Press.
- Ryan, R. M. & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749–761.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2008). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation Development and Wellness*. New York: Guilford Publishing.
- Ruhnhaar, P. & Sanders, K. (2013). Implementing human resources management (HRM) within Dutch VET institutions: Examining the fostering and hindering factors. *Journal of Vocational Education and Training*, 65(2), 236–255.
- Scullion, H. & Collings, D. G. (2011). Global talent management: Introduction. Teoksessa H. Scullion & D. Collings (Toim.) *Global Talent Management*, 3–16. New York: Routledge.
- Seppälä, M. & Tapani, A. (2018). Uusi uljas pedagoginen johtajuus – tulevaan luotsaamista yhdessä tekemällä. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (Toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja osaamisperusteisuus*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 36–45.

- Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are "personal": Comparing autonomous and controlling goals on effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 546–557.
- Sørebrø, Ø., Halvari, H., Gulli, V. F. & Kristiansen, R. (2009). The role of self-determination theory in explaining teachers' motivation to continue to use e-learning technology. *Computers & Education*, 53(4), 1177–1187.
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75–91.
- Su, Y. L. & Reeve, J. (2011). A meta-analysis of the effectiveness of intervention programs designed to support autonomy. *Educational Psychology Review*, 23(1), 159–188.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Strack, R., Caye, J-M., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Tamboto, E., von der Linden, C., Ullrich, S., Haen, P., Quirós, H. & Jauregui, J. (2014). *Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact*. Boston, MA: Boston Consulting Group (BCG).
- Tansiri, I. Y. & Bong, Y. J. (2019). Analysis of school-based management (SBM) implementation to the education quality service of state junior high school. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 258, 424–426.
- Tikkanen, L., Pyhältö, K., Pietarinen, J. & Soini, T. (2017). Principals' risk of burnout profiles and proactive self-regulation strategies. *Social Psychology Education*, 20(2), 259–274.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu 10.12.2019 osoitteesta: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja*, 3, 2019.
- Vaiman, V., Collings, D. G. & Scullion, H. (2017.) Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294–297.

- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. Teoksessa M. P. Zanna (Toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271–360. San Diego: Academic Press.
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M.G. & ter Bogt, H. J. (2018). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 1–28.
- Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *Economist-Netherlands*, 153(3), 303–329.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemic, C. P., Soenens, B., De Writte, H. & Van den Broeck, A. (2010). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277.
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T-P. (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (Toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, 1 – 11. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtanen, A., Tynjälä, P., Rekola, M., Korttesmaa, A., Honkimäki, S. & Tiisanen, E. (2017). Metsäalan opetuksen digitalisaatio ammatillisessa peruskoulutuksessa – Opettajien näkökulma. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 19(1), 31–46.
- von Wright, G. H. (1970). Tieteen filosofian kaksi perinnettä. *Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja No 1*, 1970.
- Wenström, S., Uusiautti, S. & Määttä, K. (2018). “The force that keeps you going”: Enthusiasms in vocational education and training (VET) teachers’ work. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 5(4), 244–263.
- Wills, G. (2019). School leadership and management: Identifying linkages with learning and structural inequalities. Teoksessa N. Spaul & J. D. Jansen (Toim.) *South African Schooling: The Enigma of Inequality*, vol 10, 301–320. Switzerland: Springer.
- Wohlstetter, P. & Sebring, P. B. (2000). *School-Based Management in the United States*. London: Routledge.
- World Management Survey. (2019). The management project. Haettu 5.9.2019 osoitteesta <https://worldmanagementsurvey.org/about-us/>.

Haastattelukysymykset

IV Henkilöstöjohtaminen

Parhaiden kykyjen johtaminen (Talent management)

15) Hyvin suoriutuvien palkitseminen

- a) Miten arviointijärjestelmänne toimii? Kuinka suuri osuus työntekijöidenne palkoista määräytyy arvioinnin tuloksen perusteella?
- b) Palkitaanko parhaiten suoriutuvia työntekijöitä ei-rahallisilla tai rahallisilla bonuksilla/palkkioilla kaikissa henkilöstöryhmissä? Miten bonusjärjestelmä toimii (muun henkilöstön ja opettajien kohdalla)?
- c) Miten palkitsemisjärjestelmänne vertautuu muiden oppilaitosten vastaaviin?

16) Heikosti suoriutuvien erottaminen

- a) Mikäli sinulla olisi opettaja, jolla olisi vaikeuksia suoriutua työstään tai joka ei suoriutuisi työssään, mitä tekisit? Voitko antaa viimeaikaisen esimerkin?
- b) Kuinka pitkään alisuoriutumista siedetään? Kuinka vaikeaa on opettajan irtisanominen?
- c) Löydätkö työntekijöitä/opettajia, jotka viettävät tietyllä tapaa turvattua elämää? Kykenevätkö tietyt yksilöt aina jollain tapaa välttämään irtisanomisen?

17) Hyvin suoriutuvien ylentäminen

- a) Voitko kertoa urakehitys-/ylenemisjärjestelmästäne?
- b) Miten tunnistatte ja kehittäte parhaita suoriutujianne?
- c) Minkälaisia ammatillisia kehittymismahdollisuuksia on tarjolla? Miten näitä mahdollisuuksia yksilöllistetään vastaamaan opettajien yksilöllisiä tarpeita?
- d) Miten teet päätöksiä koskien ylenemisiä/urakehitystä ja muita oppilaitoksessa ilmeneviä mahdollisuuksia, kuten suoriutumista, vakinaistamista tai muita vastaavia? Ylenevätkö paremmin suoriutuvat todennäköisemmin nopeammin, vai perustuvatko ylenemiset työkokemukseen/virkaikään?

18) Kyvykkyyksien käsittely

- a) Miten oppilaitoksen johtajat osoittavat, että kyvykkäiden yksilöiden houkuttelu ja heidän kykyjensä kehittäminen on etusijalla?
- b) Miten varmistat, että oppilaitoksessasi on riittävästi oikeantyyppisiä opettajia?
- c) Mistä etsit ja hankit opettajia?
- d) Millaisia palkkaamiskriteerejä käytät?

19) Kyvykkäiden pitäminen palveluksessa

- a) Mikäli parhaimpiin suoriutujiin kuuluva opettaja haluaisi lähteä, mitä oppilaitos tekisi?
- b) Voitko antaa esimerkin huippusuoriutujasta, joka on suostuteltu jäämään lähtöhalukkuudesta huolimatta?
- c) Voitko antaa esimerkin huippusuoriutujasta, joka lähti oppilaitoksesta ilman että kukaan yritti saada häntä jäämään?

20) Kyvykkyyksien houkuttelu / erottuvan arvolupauksen luominen työntekijöille

- a) Mikä tekee oppilaitoksessasi opettamisesta erityistä verrattuna muihin samanlaisiin oppilaitoksiin? Mikäli kysyisit asiasta kolmelta viimeisimmältä työnhakijalta, olisivatko he samaa mieltä? Miksi?
- b) Miten valvot arvolupauksenne viestimisen vaikuttavuutta ja sitä seuraavaa rekrytointiprosessia?